



**“DISEÑO DE UN INSTRUMENTO DE DETECCIÓN DE
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA BANCO SANTANDER
CHILE”**

**TESIS DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumno: Jorge Cotes
Profesor Guía: Sebastián Ugarte**

Santiago, julio 2016

Agradecimientos

Como siempre, a mi familia.

A mis padres, que han sido la base de mi crecimiento personal y profesional, enseñándome que los límites son (en gran medida) autoimpuestos, y que por muy lejos que uno pueda llegar, nunca se debe olvidar el punto de partida.

A mis hermanos, a quienes admiro de manera individual, en forma y fondo, y de quienes he aprendido que en la vida hay que desarrollarse, pero jamás crecer.

Como nunca, a mis amigos.

A aquellos que han estado, y seguirán estando, incondicionalmente. A aquellos que admiro, y que me desafiaban, con o sin pretenderlo, a no 'dejarme estar' en la realización de este proyecto de título.

Con alegría, a los que han llegado.

Simplemente porque el camino se construye con aquellos a los que amamos, y es ese construir el que siempre me ha hecho y seguirá haciendo feliz. Y porque, como dice el refrán, todos los caminos conducen a Roma. Metafórica y literalmente.

Dedicado a todos ustedes.

“Muchas veces he presentido, en mis insomnios del mundo entero, que yo también arrastro la condena de aquella casa mítica en un mundo feliz donde moríamos cada noche”

Gabriel García Márquez – Vivir para contarla.

Índice

1. Introducción del proyecto	7
1.1. Problematización	7
1.2. Contexto organizacional y prácticas de gestión de personas	10
1.3. Pregunta de investigación	15
1.4. Objetivos de investigación	16
1.4.1. Objetivo General	16
1.4.2. Objetivos Específicos	16
2. Marco teórico	17
2.1. Alineamiento estratégico	17
2.1.1. Estrategia organizacional e iniciativas estratégicas	17
2.2. Capacitación y desarrollo de personas	19
2.2.1. Definición y relevancia	19
2.2.2. Alineamiento estratégico de la capacitación	21
2.2.3. Diseño instruccional	29
2.2.4. Modelos de capacitación y desarrollo formulados por el diseño instruccional 31	
2.2.5. Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)	36
2.3. Modelos de competencias	42
3. Marco metodológico	46
3.1. Fuentes de información	50
3.1.1. Actores clave	50
3.1.2. Observación y análisis crítico de la propia experiencia	52
3.1.3. Documentos y bases de evaluaciones de gestión de personas	53
3.1.4. Documentos entregados por los Especialistas de Conocimiento y Aprendizaje, asociados al proceso de DNC	54
3.2. Descripción de la metodología de análisis de los datos	55
4. Análisis de información	57
4.1. Entrevistas a Especialistas de Conocimiento y Aprendizaje	59
4.2. Entrevista a Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje	65
4.3. Reuniones con Gerente de Atracción y Desarrollo del Talento	69
4.4. Entrevista a Gerente de División Personas	72

4.5.	Entrevistas a Gestoras de Personas	72
4.6.	Análisis de contenido categorial temático.....	73
4.6.1.	Contraste de análisis.....	74
4.6.1.1.	Validación de análisis	74
4.6.1.2.	Presentación de programas existentes.....	77
4.6.2.	DNC tradicionales.....	78
4.6.3.	Rol del Especialista de Conocimiento y Aprendizaje.....	78
4.6.4.	Rol del Business Partner	81
4.6.5.	Rol del Gestor de Personas	81
4.6.6.	Viabilidad de la estandarización del modelo de DNC.....	82
4.6.7.	Inputs ideales a considerar en el proceso de DNC.....	83
4.6.7.1.	Evaluaciones de Gestión de Personas	84
4.6.7.2.	Indicadores de Recursos Humanos.....	87
4.6.7.3.	Indicadores del área (cliente interno)	87
4.6.7.4.	Focos estratégicos del área (cliente interno)	88
4.6.7.5.	Presupuesto formativo	91
4.6.7.6.	Actividades formativas realizadas en el período anterior.....	92
4.6.7.7.	Conocimiento del contexto general del Área Cliente	93
4.6.7.8.	Perfiles de competencias	93
4.6.8.	Outputs derivados del proceso de DNC	95
4.6.8.1.	Conclusiones/recomendaciones	95
4.6.8.2.	Plan Formativo	97
4.6.8.3.	Seguimiento del Plan Formativo	99
4.6.9.	Posibles mejoras al proceso actual de DNC.....	100
4.6.10.	Formación no derivada del proceso de DNC (Proyectos o Programas Corporativos).....	102
4.6.11.	Evaluación de las actividades formativas	103
4.6.12.	Revisión del instrumento de DNC propuesto	104
4.7.	Análisis de documentos.....	105
5.	Propuesta de intervención	111
5.1.	Instrumento de Detección de Necesidades de Capacitación	111
5.1.1.	Plan de DNC.....	112
5.1.2.	Resultados de las Evaluaciones de Gestión de Personas	115

5.1.3.	Pauta de levantamiento con el Business Partner y Gestor de Personas	119
5.1.4.	Pauta de levantamiento con el Gerente Divisional y primera línea	120
5.1.5.	Plan de capacitación / acuerdos y modificaciones / checklist general de DNC 122	
5.1.6.	Matriz de necesidades de RR.HH.....	125
5.1.7.	Información adicional recabada en el instrumento de DNC	127
5.1.7.1.	Introducción e instructivo de uso del instrumento	127
5.1.7.2.	Flujo resumen de DNC	128
5.1.7.3.	Resumen del plan de capacitación del año anterior	129
5.1.7.4.	Indicadores y preguntas adicionales	129
5.1.7.5.	Criterios de Selección - Niveles de Evaluación (3 y 4).....	130
5.1.7.6.	Rúbrica Evaluación Proveedores - Propuestas Capacitación.....	130
5.2.	Estrategia para la implantación de la alternativa.....	131
5.2.1.	Validación del flujo de proceso e instrumento	132
5.2.2.	Capacitación a los Especialistas en el flujo y uso del instrumento.....	133
5.2.3.	Selección de Divisiones para piloto e implementación.....	134
5.2.4.	Diseño e implementación de plan comunicacional a los Gerentes Divisionales	135
5.2.5.	Implementación transversal del proceso de DNC	136
6.	Conclusiones.....	136
6.1.	Aprendizajes obtenidos a partir de la realización del proyecto	137
6.2.	Vinculación de los aprendizajes con las principales temáticas abordadas en el Magister de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional	141
6.3.	Análisis de los hallazgos y aporte de la propuesta al desarrollo organizacional y del rol profesional	146
	Referencias bibliográficas	151
	Anexos	159

1. Introducción del proyecto

1.1. Problematización

Las organizaciones a nivel mundial se ven enfrentadas de forma cada vez más evidente a entornos altamente competitivos, globalizados e inciertos (Kotter y Schlesinger, 2008; Palthe y Ernst, 2002; Tsoukas y Chia, 2002; Van de Ven y Poole, 2005), que les exigen una mayor capacidad de adaptación para no quedar condenadas al fracaso (Rogelberg, 2007; Rothwell y Kazanas, 2007).

Este desafío acarrea de forma explícita para las organizaciones la necesidad de asegurar que la gestión del capital humano sea consistente con la estrategia y directrices de desarrollo organizacional (Traian y Andrei, 2012), estableciendo políticas y procedimientos integrados en los planes de negocio organizacional (Garavan, 1991, McCracken y Wallace, 1999; en Abdullah, 2009) y asegurando que la gestión de dicho capital sea parte de su ventaja competitiva (Boxall, 1996; en Boxall, 2003). Lo anterior, teniendo en cuenta que el recurso humano constituye en la actualidad un activo fundamental para asegurar el éxito de toda empresa, en la medida que sus habilidades, conocimientos y experiencias permiten a la organización diferenciarse de sus competidores (Abdullah, 2009; Rothwell y Kazanas, 2008; Traian y Andrei, 2012).

Sobre la base de lo planteado en los párrafos anteriores, resulta factible indicar que en particular, los procesos de capacitación y desarrollo de personas adquieren un rol trascendental para asegurar las metas y el éxito de las empresas, en la medida que pueden impactar directamente en el desempeño individual, del equipo, y finalmente, en los resultados organizacionales (Bartel, 2000; Salas y Stagl, 2009; Spitzer y Conway, 2007; Rothwell y Kazanas, 2008).

Lo anterior se debe principalmente a que la inversión en formación constituye una poderosa palanca para estructurar y guiar diversas experiencias en los trabajadores, lo que facilita la adquisición de aprendizajes cognitivos, afectivos y/o psicomotrices, que a su vez pueden ser transferidos al puesto de trabajo, y eventualmente, impactar en el desempeño organizacional (Kirkpatrick, 2000; Salas y Stagl, 2009), aumentando la productividad y calidad del trabajo (Sattar, 2011), así como también impactando en la eficiencia y eficacia tanto del empleado como de la organización (Ghafoor, Khan y Khan,

2011). Más aún, se ha evidenciado que los planes de capacitación y desarrollo efectivos contribuyen a reducir el ausentismo y la rotación de personal (Brum, 2007; Sattar, 2011), así como también aumentar la motivación, la satisfacción laboral (Sattar, 2011) y el compromiso con la organización (Brum, 2007).

Sin embargo, a pesar del rol estratégico que pueden jugar tanto las prácticas de Recursos Humanos en general, como las de capacitación en particular, existen diversos desafíos y problemáticas que obstaculizan su consecución. En este sentido, muchas organizaciones enfrentan dificultades para asegurar la efectividad y relevancia de sus políticas y prácticas de Recursos Humanos, las cuales tienden a ser cortoplacistas, o incluso, pueden no existir en algunas empresas (Adbullah, 2009).

A esto se suma que gran parte de las intervenciones no están respaldadas por evidencia empírica que le de sustento y permita afirmar que los resultados a ser obtenidos estarán vinculados efectivamente con los planes y metas organizacionales (Boyd, Gove y Hitt, 2004; Briner y Rousseau, 2011; Spitzer y Conway, 2007; Rousseau y Barends, 2011).

Lo anterior ocurre también en las prácticas de formación y desarrollo de personas. En este sentido, es posible mencionar un estudio realizado el año 2007 por Bersin & Associates, en el cual se encuestó a más de setecientos ejecutivos de Recursos Humanos y aprendizaje de diversas empresas estadounidenses, preguntándoles qué tan bien alineados estaban sus programas de aprendizaje con las necesidades organizacionales (Bersin, 2008). Solo el 4% respondió que la organización estaba completamente alineada, mientras que el 15% indicó que él o ella misma se encontraba bien alineada con las necesidades más críticas de la empresa (Bersin, 2008). Y más relevante aún es que, a pesar de lo anterior, se evidencia una clara tendencia a aumentar la inversión en capacitación en los últimos años (Deloitte, 2014; O' Leonard, 2009; O'Leonard, 2011; Salas y Stagl, 2009), si bien en otros contextos (países europeos) parece haber una mayor estabilidad en la inversión (Cegos Group, 2012).

Algo similar ocurre en el caso de Chile, ya que de acuerdo a los resultados de la Séptima Encuesta Laboral, un 48% de los empleados indican haber sido capacitados en los dos años anteriores al estudio (2010-2011), aumentando en comparación con períodos anteriores (Dirección del Trabajo, 2012). Particularmente, se evidencia un mayor número de actividades formativas para el caso de las grandes empresas (98.6%

ejecutaron capacitación, disminuyendo en el caso de las organizaciones con aporte de capital extranjero, a un 89.5%) (opcit).

No obstante, este aumento en la inversión no se traduce en un impacto real en la empleabilidad y salario de los trabajadores (Ministerio del Trabajo y Previsión Social, 2011), así como tampoco en una mejora efectiva en las habilidades requeridas por la fuerza laboral para potenciar la producción y el desarrollo de proyectos innovadores (Schwab, 2012), siendo este uno de los factores más problemáticos para hacer negocios y fomentar la inversión extranjera en el país (Schwab, 2011).

Todo lo anterior pone en entredicho los procesos y prácticas de formación realizadas tanto a nivel internacional como local, no respecto de su relevancia, sino más bien en lo que refiere a la forma en que estas se relevan, diseñan, ejecutan y evalúan. Por tanto, en muchas ocasiones las organizaciones no son capaces de solventar estas problemáticas, por lo que las entidades dedicadas a la formación –generalmente el departamento de Recursos Humanos- no logran justificar de manera clara qué aportes agencian para la organización (Kirkpatrick, 2000; Kirkpatrick y Kirkpatrick, 2010), lo que trae como consecuencia que su impacto tienda a ser visto de manera más bien marginal (Kirkpatrick, 2000; McArdle, 2010).

En este sentido, una de las principales acciones que debe realizarse al reflexionar respecto de la necesidad de invertir en actividades de capacitación refiere al alineamiento de las mismas con los objetivos estratégicos de la organización, lo que permite establecer respecto de qué y cómo se va a entrenar a los empleados (Gore, 2004). Su importancia radica en que es la única manera de asegurar que la preparación recibida por los trabajadores favorece el desarrollo de los conocimientos, destrezas y/o actitudes necesarias para alcanzar dichos objetivos organizacionales, y contribuir a la creación de ventajas competitivas (Peteraf, 1993, en Sattar, 2011; Stone, 2009), y que la inversión en capacitación no será realizada a ciegas y se traduzca en un probable desperdicio de recursos (McArdle, 2010; Stone, 2009).

De esta forma, una de las acciones centrales en el proceso de identificar problemas en el desempeño, reconocer sus causas, diseñar estrategias formativas para darles respuesta, implementarlas y evaluar su impacto (lo que comúnmente se conoce como diseño instruccional), es la denominada Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), con la cual se busca justamente enfrentar las problemáticas señaladas (Rothwell y

Kazanas, 2008). En palabras simples, la DNC es el procedimiento a través del cual se pretende determinar si existe efectivamente un problema en el desempeño, quién y cómo se ve afectado por el mismo, y cuáles son los resultados que se busca alcanzar a través de la actividad formativa (McArdle, 2010; Rothwell y Kazanas, 2008), además de entregar información sobre el contexto organizacional y apoyar en el desarrollo de un 'clima de aprendizaje' (Salas y Stagl, 2009).

La relevancia de esta etapa reside en que de ella depende la efectividad de las fases subsiguientes (diseño, implementación y evaluación) de todo programa de capacitación (Furze y Pearcey, 1999, en Gould, Kelly, White y Chidgey, 2004; Rothwell y Kazanas, 2008), así como también porque involucra la colaboración intensiva de diversos *stakeholders*, asegurando que el resultado final sea una solución de aprendizaje efectiva (Salas y Stagl, 2009).

Sin una adecuada DNC, que evidencie de manera clara y realista dónde y por qué existen brechas en el desempeño de los empleados y los equipos, cualquier intervención formativa se encontrará a la deriva respecto de su vinculación con los objetivos organizacionales, así como también de su impacto efectivo en mejorar el rendimiento, lo que se traducirá en cuestionamientos (y con razón) de la inversión realizada (Stone, 2009).

1.2. Contexto organizacional y prácticas de gestión de personas

Sobre la base de los planteamientos señalados, el presente proyecto de título busca abordar específicamente la relevancia estratégica del proceso de DNC en todo levantamiento, diseño, implementación y evaluación de programas formativos, formulando así directrices y propuestas que permitan desarrollar un instrumento útil y específico en la realización de esta etapa, para una organización particular.

En este sentido, el proyecto se enmarca en Banco Santander Chile, específicamente en la Subgerencia de Conocimiento y Aprendizaje (nombre dado al área de capacitación), con la intención de desarrollar un instrumento que sirva de guía y referencia a los profesionales encargados de realizar la DNC de las diversas Gerencias que conforman la organización.

Banco Santander Chile es una empresa bancaria de origen español, fundada en 1857 y con presencia en Chile a partir del año 1978 (Banco Santander Chile, 2013a). Forma parte del Grupo Santander, que engloba otras entidades financieras complementarias al servicio bancario tradicional, así como variadas empresas que prestan servicios a dichas entidades y al Banco. Está conformado por distintas Divisiones, cada una encargada de diversas áreas del funcionamiento del Banco (Anexo 1).

A fines del 2013 (fecha de publicación de su última memoria financiera), contaba con 51.583 millones de dólares en activos, alcanzando un aumento de 13.8% de utilidades al comparar el desempeño con el año anterior (Banco Santander Chile, 2013b). Además, el retorno sobre el patrimonio promedio pasó de 18.9 a 20.3%, encontrándose por sobre la media de la competencia (14%) (Banco Santander Chile, 2013b). En lo que respecta a la eficiencia (relación costos e ingresos operacionales), el Banco se encontraba para el 2013 en un 40.4%, mejor que el 50.3% de los competidores, estando así entre las empresas bancarias más rentables tanto a nivel nacional como internacional (Banco Santander Chile, 2013b).

Por otro lado, la organización cuenta con 3.5 millones de clientes, segmentados en tres áreas de negocio: banca comercial (clientes individuales), banca empresas e instituciones (BEI), y Santander Global Banking & Markets (GBM) (Banco Santander Chile, 2013c).

Según la Memoria previamente mencionada, Banco Santander Chile contaba a fines del 2013 con un total de 11.516 empleados (45% hombres, 55% mujeres), con la siguiente distribución: 684 profesionales, 5.296 técnicos, 5.536 administrativos y 156 gerentes (Banco Santander Chile, 2013b). Actualmente, el total de trabajadores es cercano a los 12.000.

Por otro lado, la gestión del rendimiento de los funcionarios y equipos en el Banco se realiza a través del proceso de Evaluación de Desempeño (dentro del ciclo de gestión del desempeño), sobre la base de la definición de metas, acción realizada por el Jefe en conjunto con el colaborador. Además, la evaluación se ejecuta puntuando el rendimiento del funcionario en función de las competencias corporativas transversales, y otras específicas según el cargo, conocidos como Factores Críticos de Éxito. En el Anexo 2 se detallan estos elementos.

Ahora bien, en lo que respecta específicamente a la Subgerencia de Conocimiento y Aprendizaje, cabe indicar que en conjunto con la de Atracción del Talento (Reclutamiento y Selección) y Desarrollo del Talento (Desarrollo Organizacional) conforman la Gerencia de Atracción y Desarrollo del Talento, que junto con la Gerencia de Relaciones Laborales y Servicio al Personal, y la de Gestión de Personas, estructuran la División Personas (Recursos Humanos) (Anexo 3).

Esta Subgerencia es la encargada de gestionar y dar respuesta a las necesidades formativas de las distintas Divisiones que conforman el Banco y algunas de las otras empresas del Grupo, operando a través de un Subgerente a cargo del área y cuatro Especialistas que trabajan en duplas con Asistentes. En este sentido, su objetivo central declarado es: *'mejorar el desempeño actual de las personas potenciando sus competencias (habilidad, actitud y conocimiento) con el fin de aumentar su productividad y desarrollo'*. Los objetivos específicos pueden ser revisados en el Anexo 4.

Para cumplir con estas metas, pone a disposición de diversos segmentos un conjunto de programas corporativos, tales como Líderes (con una oferta formativa de auto-inscripción orientada a todos los Gerentes, Subgerentes y Jefes), Entrénate (que conlleva un conjunto de cursos abiertos, orientados a profesionales, administrativos y técnicos), Inglés (programa para todos aquellos interesados en desarrollar sus conocimientos de dicho idioma), Becas (con las cuales se financia un porcentaje de los estudios de pre y postgrado de funcionarios que postulen, cumpliendo una serie de requisitos), entre otros.

Por otro lado, cada Especialista está a cargo de un conjunto de Divisiones (lo que se denomina su 'cartera' de clientes internos), siendo responsable de hacer un óptimo uso del presupuesto de capacitación establecido para cada una de ellas. Cabe mencionar que dicho presupuesto es definido por el Subgerente del área, en conjunto con el Gerente de Atracción y Desarrollo del Talento, y en última instancia, con la Gerente de División Personas.

Siguiendo con lo anterior, el modelo propugnado por la Subgerencia para dicho fin es el siguiente:

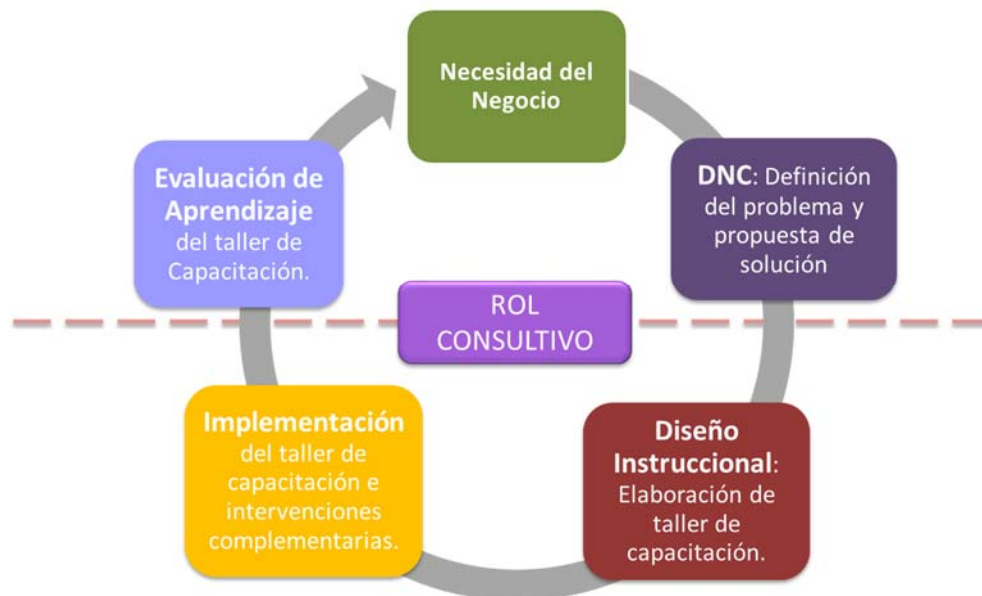


Figura 1. Ciclo de capacitación propugnado por la Subgerencia de Conocimiento y Aprendizaje de Banco Santander Chile.

Sobre la base de ambos formatos de intervenciones de capacitación (programas corporativos dirigidos cada año a ciertos segmentos, y por otro lado, desarrollando actividades formativas levantadas y diseñadas de forma específica para distintas Divisiones y Gerencias), es posible plantear que para el año 2014, se realizaron 646 cursos, de los 600 eran presenciales y 46 e-learning. Esto se traduce en 430.143 horas de capacitación, formando a 9.610 funcionarios que participaron en uno o más cursos.

Todo lo anterior se realizó considerando un gasto de 2.155.100.662 pesos (inversión realizada con presupuesto empresa) y 1.511.527.881 (a través de la franquicia SENCE). Cabe indicar que, para el 2015, estos montos aumentaron a 2.461.216.786 pesos, y 1.471.319.579 pesos, respectivamente.

Finalmente, cabe mencionar que, como resultado global de la encuesta reactiva, que busca detectar “*cómo aquellos que participaron del programa reaccionan frente a él*” (Kirkpatrick, 2000, p.136, traducción realizada por el autor), de modo que evidencia la opinión de los participantes con el curso o taller (Lawson, 2006), se obtuvo como promedio un 8.7 de un total de 10 puntos máximos, lo que evidencia un alto grado de satisfacción con los talleres realizados.

Los datos indicados permiten destacar no solo la inversión de capital requerida, sino el total de horas invertidas por los funcionarios que asisten a las actividades formativas, así como también la gestión exigida a los propios Especialistas y Asistentes de la Subgerencia para asegurar que todos estos talleres sean realizados de forma óptima.

No obstante, y a pesar de que la Subgerencia de Conocimiento y Aprendizaje es la mejor evaluada internamente dentro de la División Personas en la Encuesta de Cliente Interno, o ECI (con un promedio de 79, superior a los 68 de la División completa), es necesario plantear que presenta algunas áreas de mejora en términos de los procedimientos y prácticas desarrolladas, y que tienen impacto directo en la efectividad de las actividades formativas que gestiona.

En este sentido, y en línea con las problemáticas presentadas en el apartado anterior, si bien el proceso de DNC es una etapa considerada y realizada por todos los Especialistas del área con sus respectivos clientes internos (a través de la cual se levantan las temáticas a trabajar en los cursos y talleres, se gestiona con qué proveedores se trabajarán, en qué modalidad, etc.), no existe una guía, procedimiento o instrumento que pueda servir a todos los profesionales que realizan esta labor y que además alinee de manera estratégica y estandarizada la formación de los trabajadores con los objetivos organizacionales y operacionales.

Por tanto, la ausencia de un procedimiento de DNC trae consigo, al menos, dos grandes consecuencias. La primera es que, de forma histórica, cada Especialista realiza el levantamiento de las necesidades formativas de su 'cartera' sin una estructura específica, de modo que no está establecido qué insumos o datos debe manejar antes de tener una primera reunión con su contraparte. De esta forma, mientras algunos optan por usar los resultados de la encuesta de Clima, otros priorizan la evaluación de desempeño del período anterior, e incluso en ocasiones surgen 'necesidades formativas' planteadas por los clientes internos durante el año, que se gestionan (es decir, se financia un curso o taller para enfrentar dichas necesidades) sin un sustento o diagnóstico claro.

A esto se suma que en ocasiones el levantamiento se hace directamente con los Gerentes Divisionales, y en otras, se hace con su 'primera línea' (los Gerentes de las áreas que conforman cada División), variando incluso si se realiza con todos los Gerentes que la conforman, o sólo con alguno(s).

La segunda consecuencia es que, al no existir una estructura homogénea a partir de la cual realizar este proceso, la calidad de la DNC queda en cuestionamiento, en la medida que dependerá de los criterios y prácticas preferidas por cada Especialista al momento de levantar las necesidades formativas de sus clientes.

Como corolario de lo anterior, es posible plantear que la efectividad de las intervenciones de capacitación es al menos cuestionable, ya que no hay un aseguramiento de que se estén enfrentando realmente las necesidades formativas para potenciar el desempeño de los equipos que conforman la organización.

Y no solo eso, sino que la falta de un proceso estandarizado y claro de DNC hace que, como señalan los autores hasta aquí revisados (Gould, Kelly, White y Chidgey, 2004; Rothwell y Kazanas, 2008; Salas y Stagl, 2009; Stone, 2009), la inversión realizada sea considerablemente discutible, dado que las actividades formativas derivadas de la misma no tienen un sustento claro que permita asegurar que responden efectivamente a las necesidades de capacitación relevantes para apoyar los objetivos organizacionales.

1.3. Pregunta de investigación

De esta manera, y sobre la base de los planteamientos de Yin (1984) respecto de la formulación de preguntas de investigación, se considera la siguiente interrogante como directriz del presente proyecto de título:

¿Qué prácticas y procedimientos específicos podría implementar la organización, en el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación realizado con sus respectivos clientes internos, que permitan asegurar la estandarización y replicabilidad del mismo, así como su alineamiento efectivo con los objetivos organizacionales?

1.4. Objetivos de investigación

1.4.1. Objetivo General

- Diseñar una pauta de Detección de Necesidades de Capacitación, específica para la Subgerencia de Conocimiento y Aprendizaje de Banco Santander Chile, que permita estandarizar y replicar el proceso de levantamiento de necesidades con los diversos clientes internos con los que interactúan los Especialistas del área, así como su alineamiento efectivo con los objetivos organizacionales.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Examinar la información y datos utilizados por los Especialistas de Conocimiento y Aprendizaje de Banco Santander Chile, al momento de realizar el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación con sus clientes internos.
- Examinar las prácticas y procedimientos utilizados por los Especialistas de Conocimiento y Aprendizaje de Banco Santander Chile, al momento de analizar las necesidades formativas levantadas con sus clientes internos.
- Analizar los principales planteamientos formulados en la literatura respecto del proceso de Detección de Necesidades de Capacitación, que permitan establecer un modelo a utilizar para el diseño de una pauta de DNC específica para la Subgerencia de Conocimiento y Aprendizaje de Banco Santander Chile.

2. Marco teórico

Con el objetivo de indagar sobre las temáticas relevantes para el desarrollo del presente proyecto, se presentarán diversos planteamientos teóricos referentes a lo que es el alineamiento estratégico de iniciativas de Recursos Humanos (y particularmente, de formación y desarrollo), así como también perspectivas vinculadas al diseño instruccional y modelos de capacitación.

En este último punto, y considerando la temática del proyecto de título, se hará hincapié a las formulaciones teóricas y metodológicas de diversos autores en lo que respecta a la Detección de Necesidades de Capacitación, y finalmente (considerando cómo se realiza el proceso de Evaluación de Desempeño en Banco Santander Chile), se abordarán lo que son los modelos de competencias.

2.1. Alineamiento estratégico

2.1.1. Estrategia organizacional e iniciativas estratégicas

Para examinar cómo los procesos de formación y desarrollo de personas se alinean de manera efectiva con la estrategia y objetivos organizacionales, resulta fundamental hacer referencia a estos conceptos, de modo de contextualizar los modelos y planteamientos a ser presentados posteriormente.

En este sentido, cabe señalar que no existe una definición única y suficientemente acabada de lo que comúnmente se denomina como estrategia organizacional (Aragón, 1996; Aragón, 1998; Boyne y Walker, 2004; Mintzberg, 1987). Integrando diversas conceptualizaciones, es posible afirmar que implica el medio por el cual las organizaciones definen el rubro al que pertenecen (Kaplan, 2007; Learned, Christensen, Andrews y Guth, 1965; en Aragón, 1998), estableciendo los propósitos por los cuales buscan regirse dentro de dicho ámbito de acción y las iniciativas con las que les darán alcance (Chandler, 1962, Schende y Hatten, 1972; en Aragón, 1998; Mintzberg, 1987), a modo de responder a las oportunidades y amenazas a las que se ven enfrentadas, considerando las fortalezas y debilidades internas para el desarrollo o fortalecimiento de sus ventajas competitivas (Kaplan, 2007; Kaplan y Norton, 2008; Porter, 1985, en Aragón, 1998).

De esta manera, la estrategia permite alinear a los empleados y sus labores con los objetivos organizacionales, dotándolos de un sentido y propósito, y permitiendo la coordinación de las diversas funciones (Collis y Rukstad, 2008; Kaplan y Norton, 2000), así como también hace posible a la organización diferenciarse de la competencia al *“realizar las actividades de forma distinta o bien realizar actividades diferentes a aquellas realizadas por los rivales”* (Porter, 2011, p.103).

Para ser efectiva, la estrategia organizacional debe cumplir con algunos principios básicos: 1. Un objetivo específico, medible y sujeto a plazos, el cual se considera que maximizará el valor de la organización; 2. El alcance, que refiere al ámbito en que la organización se desempeña en términos de qué clientes (usuarios) u ofertas desea manejar; 3. La ventaja competitiva, que implica la declaración de la propuesta de valor para el cliente o usuario, y las actividades únicas o la compleja combinación de tareas que la sustentan (Collis y Rukstad, 2008). Kaplan y Norton (2008) agregan que también se hace necesario definir qué capacidades del recurso humano son requisito para desarrollar dichos procesos.

Sin embargo, autores como Porter (2007) destacan la relevancia de factores externos a la organización que escapan a su poder de decisión, y que impactan fuertemente en el grado de competencia del rubro y en la estrategia de las organizaciones que en él compiten. En este sentido, Porter (2007) afirma que *“la fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia”* (p.2), señalando que las cinco fuerzas que moldean la estrategia de una empresa son: 1. La amenaza de nuevos entrantes; 2. La amenaza de productos o servicios sustitutos; 3. El poder de negociación de los proveedores; 4. El poder de negociación de los compradores; 5. La rivalidad entre los competidores existentes.

Sobre la base de los planteamientos señalados, resulta factible indicar que, para que una organización sea capaz de definir su estrategia, será necesario revisar la misión organizacional y los valores centrales, con lo cual es posible desarrollar una visión estratégica (aquello en lo que la organización desea convertirse) (Kaplan y Norton, 2000), así como el contexto competitivo en el cual se mueve (Porter, 2007), lo que se traduce en objetivos estratégicos u organizacionales que puedan comunicarse fácilmente a todas las unidades (Kaplan y Norton, 2000). A su vez, los objetivos son vinculados con los procesos críticos, y finalmente, con el personal, la tecnología, el clima y cultura organizacional

necesarios para llevar a cabo la estrategia, lo que permite alinear al recurso humano y la tecnología con la misma (Kaplan y Norton, 2000).

De esta manera, las iniciativas y prácticas organizacionales serán estratégicas en la medida que se alinean con uno o más de los objetivos declarados por la institución en su estrategia, y se diseñan para cerrar una brecha en el desempeño (Kaplan y Norton, 2008). Dicho criterio también aplicaría para las iniciativas desarrolladas desde Recursos Humanos en función de la estrategia gestión de personas.

Autores como Rainieri (2001) concuerdan con estas nociones, respecto de lo que denomina como 'herramientas de Recursos Humanos de alto impacto', las cuales refieren a intervenciones "*orientadas a mejorar, a través de su implementación, la eficiencia, productividad y flexibilidad del personal*" (p.7). Este tipo de herramientas impactan sobre los procesos y el desempeño organizacional, pues posibilitan la mejora en el rendimiento individual y grupal, así como la cohesión de los trabajadores en torno a los objetivos estratégicos de la organización (Whittington, Pettigrew y Conyon, 1999; en Rainieri, 2001).

De manera similar, Boxall (2003) enfatiza que las áreas de Recursos Humanos tienen mucho que aportar como fuente de ventajas competitivas, en la medida que los objetivos estratégicos de dichos departamentos son una fuente de diferenciación en la entrega de los servicios a los clientes, al ser el nexo entre la estrategia corporativa y los sistemas de trabajo.

2.2. Capacitación y desarrollo de personas

2.2.1. Definición y relevancia

Siguiendo con lo señalado en el apartado anterior en lo que respecta a las prácticas estratégicas de gestión de personas, es posible plantear que las iniciativas de formación juegan un papel relevante, teniendo en cuenta que su objetivo central es el cierre de brechas en el desempeño (Barbazette, 2006; McArdle, 2010; Rothwell y Kazanas, 2008; Stone, 2009; Salas y Stagl, 2009), facilitando la adquisición de aprendizajes necesarios para llevar a cabo los procesos y actividades declarados por la organización, a ser transferidos al puesto de trabajo (Kirkpatrick, 2000; Salas y Stagl, 2009). Lo anterior se realiza a través de un análisis sistemático de los problemas de desempeño, identificando sus causas y efectuando las soluciones requeridas, colaborando así con el aumento de la

eficiencia y eficacia organizacional (Rothwell y Kazanas, 2008) y el desarrollo de ventajas competitivas (Peteraf, 1993; en Sattar, 2011), lo cual se logra en la medida que estas iniciativas se encuentran alineadas con las necesidades organizacionales (Stone, 2009).

En términos generales, la capacitación puede ser entendida como “*el proceso para obtener o transferir CAD (conocimiento, aptitudes y destrezas) necesarios para llevar a cabo una actividad o tarea específica*” (Sattar, 2011, p.43). A estos elementos se agrega también el desarrollo de las actitudes requeridas para la realización de las labores o actividades (Peteraf, 1993; en Sattar, 2011).

Por tanto, se trata de iniciativas que buscan el desarrollo de los conocimientos, destrezas y/o actitudes necesarias para el desempeño esperado (Sattar, 2011), a través de la adquisición del aprendizaje afectivo, cognitivo y conductual requerido para el rendimiento individual (Kraiger, Ford y Salas, 1993; en Salas y Stagl, 2009). Dichos aprendizajes pueden ser transferidos al puesto de trabajo, y eventualmente, impactar en los resultados organizacionales (Kirkpatrick, 2000; Kozlowski, Brown, Weissbein, Cannon-Bowers y Salas, 2000; en Salas y Stagl, 2009).

Como ha sido indicado, el objetivo último de la capacitación es cerrar una brecha entre el desempeño actual y el deseado (McArdle, 2010; Rothwell y Kazanas, 2008; Stone, 2009; Salas y Stagl, 2009), sobre la base de un estándar o criterio de rendimiento predefinido (Barbazette, 2006).

No obstante, es necesario enfatizar que la capacitación tendrá un impacto efectivo en el desempeño siempre que dicha brecha esté vinculada causalmente con “*la carencia del conocimiento o destrezas o las actitudes erradas*” por parte de los empleados (Rothwell y Kazanas, 2008, p.13). Aspectos como la falta de motivación con las tareas, incentivos (Barbazette, 2006; Rothwell y Kazanas, 2008), feedback en el puesto de trabajo (McArdle, 2010; Rothwell y Kazanas, 2008; Stone, 2009), recursos materiales (McArdle, 2010) y cargos diseñados de manera inadecuada (Stolovitch y Keeps, 2002) pueden impactar negativamente en el desempeño, pero no forman parte de los aspectos que puedan ser intervenidos a través de iniciativas de capacitación.

Para asegurar la utilidad de la intervención para la organización, y como es propio de las iniciativas estratégicas, las actividades de capacitación deben ser “*compatibles con las necesidades del negocio y los requerimientos*” (Stone, 2009, p. XXVII), así como

también sus fases deben estar alineadas entre sí, de modo que la iniciativa seleccionada sea adecuada a los requerimientos detectados (Stone, 2009).

De esta forma, es posible afirmar que toda organización que desee mantenerse en el tiempo debe considerar a la capacitación como una herramienta fundamental para alcanzar sus objetivos y desarrollar ventajas competitivas, a través del aumento en la productividad y la calidad de trabajo (Sattar, 2011), así como también en la eficiencia y eficacia tanto del empleado (Ghafoor, Khan y Khan, 2011) como de la organización (Ghafoor, Khan y Khan, 2011; Nonaka y Takeuchi, 2005; en Rothwell y Kazanas, 2008).

Lo anterior, teniendo en cuenta que el capital humano constituye una fuente de ventaja competitiva esencial en el mundo organizacional actual: *“los recursos naturales pueden ser comprados; el capital puede ser prestado; y la tecnología puede ser copiada. Solo el recurso humano (...) puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso económico”* (Rosow y Hickey, 1994; en Rothwell y Kazanas, 2008, p.XXIX).

2.2.2. Alineamiento estratégico de la capacitación

Sobre la base de las ideas hasta aquí señaladas y de los objetivos formulados para el presente proyecto de titulación, resulta necesario explicitar y analizar diversos planteamientos en lo que respecta al alineamiento efectivo de las iniciativas de formación con la estrategia y objetivos organizacionales, en la medida que su aseguramiento permite validar que las intervenciones diseñadas, implementadas y evaluadas tengan un impacto positivo en los resultados de la compañía.

En este sentido, Rothwell y Kazanas (2008) plantean que los modelos formativos pueden categorizarse en dos líneas: comprensivos o específicos a la situación. Mientras los primeros incorporan la mayor cantidad de factores que influyen directa o indirectamente en el rendimiento humano en contextos organizacionales, los segundos se enfocan en un problema presunto o real, poniendo énfasis en aspectos focalizados como son el puesto de trabajo (la situación en que se desenvuelven las labores), el empleado, su comportamiento, las consecuencias del mismo y el feedback que recibe (Rummler, 1976; en Rothwell y Kazanas, 2008).

Dado lo anterior, y considerando que parte del objetivo de este apartado es examinar los planteamientos teóricos y metodológicos en torno al alineamiento estratégico

de las intervenciones de capacitación con los objetivos y resultados organizativos, se hará referencia a los planteamientos de Rothwell y Kazanas (2008) respecto de los modelos formativos comprensivos. Los autores plantean como propuesta esquemática la distinción entre el desempeño individual, grupal y organizacional, estableciendo variables que afectan en cada uno y proponiendo preguntas a realizar con el objetivo de identificar en qué medida dichos factores impactan en el desempeño.

Así, para el nivel de desempeño individual, consideran como variables el contexto de trabajo, la motivación, las destrezas, las actitudes, las habilidades y las aptitudes de los trabajadores (Rothwell y Kazanas, 2008). Por otro lado, el rendimiento grupal estaría atravesado por la estructura (la forma en que las labores están articuladas y definidas), el liderazgo, la cohesión y normas internas del grupo, y el status de sus integrantes en relación con el resto. A nivel de desempeño de la empresa, formulan como factores a considerar el ambiente externo, la estructura a nivel organizacional, la tecnología, la estrategia y la cultura de la compañía (Rothwell y Kazanas, 2008).

A pesar de las ventajas que presenta este modelo, al delimitar qué variables debiesen ser consideradas al momento de examinar el desempeño en los tres niveles, Rothwell y Kazanas (2008) no establecen un proceso claro en lo que respecta a la vinculación de dichos factores entre sí, ni tampoco explicitan cómo el desempeño individual impacta en el grupal, y finalmente, en el organizacional (afectando así el cumplimiento de sus objetivos y estrategia, de manera positiva o negativa). Por tanto, la propuesta de estos autores parece ser más descriptiva que analítica, dificultando el alineamiento efectivo de las iniciativas formativas con los objetivos de la empresa.

Por estas razones, autores como Stone (2009) señalan que es necesario "*diseñar nuestras intervenciones de capacitación teniendo como objetivo en mente los parámetros correctos para alcanzar el alineamiento y los resultados*" (p.3), por lo que al momento de diagnosticar, diseñar, ejecutar y examinar este tipo de iniciativas, se requiere pensar más allá de la búsqueda de aprendizaje por parte de los participantes, y focalizarse en cómo apoyan la mejora del desempeño y los resultados organizacionales. Siguiendo esta perspectiva de intervención, Stone (2009) formula lo que denomina como el Marco Centrado en el Desempeño, como esquema analítico que busca alinear los programas formativos con los resultados organizacionales:

	Elemento de foco	Elemento de contexto: tipo de análisis
Desempeño	Resultado de negocio	Identifica los resultados organizacionales o de negocio esperados.
	Ejecución en el puesto de trabajo	Identifica lo que un público específico debiese hacer y no hacer, y cómo el desempeño individual o de equipo puede influir en el status de los indicadores de negocio.
Preparación	Preparación para el desempeño	Identifica la compatibilidad individual o de equipo, confianza y disposición para ejecutar en el puesto de trabajo, e identifica los hábitos inefectivos, los factores influyentes de los refuerzos de gestión activa y cómo estos impactan en la ejecución en el puesto de trabajo.
	Preferencias	Identifica las preferencias del público objetivo y del cliente en referencia al diseño y formato de la intervención (ejemplos: gustos, estilos de aprendizaje, preferencias, limitaciones operativas).

Tabla 1. Marco Centrado en el Desempeño. Extraído de Stone (2009), p. 5.

Stone (2009) entiende los resultados de negocio como los ‘outputs’ deseables a nivel organizacional, que permiten a la empresa mantenerse viable en el tiempo. Para su identificación, sugiere verificar cuáles son las métricas de negocio que se manejan en la compañía, y que pueden ser englobadas en los siguientes criterios: 1. Costos (realización del negocio, operación, etc.); 2. Rentabilidad del negocio (calidad en caso de las organizaciones sin fines de lucro); 3. Calidad (efectividad) de la búsqueda, adquisición, diseño, desarrollo, entrega y gestión de los productos, servicios y procesos; 4. Cantidad de productos o servicios; 5. Tiempo (eficiencia) que toma completar los productos, servicios y proceso, así como también corregir problemas (Stone, 2009).

Por otro lado, al referir a la ejecución en el puesto de trabajo (la cual conceptualiza como sinónimo de desempeño), la entiende como las actividades que los empleados realizan de manera rutinaria en el contexto de trabajo, de modo de apoyar al logro de la misión organizacional (Stone, 2009). De esta forma, para identificar si la ejecución de las actividades (rendimiento) está impactando negativamente en los resultados de negocio, Stone (2009) plantea seis preguntas a realizar:

- a. ¿Los empleados están haciendo lo que deberían hacer?
- b. De no ser así, ¿dónde está el error en la ejecución?
- c. ¿A qué se debe la baja en la ejecución?
- d. ¿Cómo estos errores en el desempeño individual y grupal influyen en los resultados organizacionales?
- e. ¿Qué otros factores (internos o externos) podrían estar influyendo en los resultados?
- f. ¿Qué debería hacerse para corregir la situación e influir en los resultados de manera positiva?

Como tercer punto, el modelo enfatiza la preparación para el desempeño, entendiéndola como los componentes clave que permiten alcanzar el rendimiento esperado en el puesto de trabajo (Stone, 2009). En este sentido, Stone (2009) destaca la relevancia de considerar qué conocimientos, habilidades y actitudes deben ser desarrolladas para potenciar el desempeño, así como también qué factores 'higiénicos' deben estar presentes para dicho fin, diferenciando entre:

- a. Compatibilidad: refiere a la capacidad mental o física del trabajador para realizar una tarea o labor específica.
- b. Capacidad: refiere a los conocimientos, habilidades, competencia o experticia para ejecutar la tarea.
- c. Confianza: refiere al nivel de confort del empleado para poner en práctica los conocimientos, habilidades o actitudes en el puesto de trabajo.
- d. Disposición: refiere a la actitud del trabajador en lo que respecta a aprender y adoptar nuevos conocimientos y destrezas, abandonar hábitos inefectivos y aplicar lo aprendido en el puesto de trabajo.
- e. Refuerzos de gestión activa: refiere al apoyo por parte del jefe directo para aplicar lo aprendido de manera efectiva en el puesto de trabajo.

Finalmente, Stone (2009) plantea las preferencias como cuarto factor a considerar en el Marco Centrado en el Desempeño, entendidas como los gustos, estilos de aprendizaje, preferencias y limitaciones operativas y presupuestarias en referencia al diseño y formato de la intervención (sea esta formativa u otra focalizada en mejorar el desempeño).

Como complemento de su modelo, formula cinco factores de alineamiento para asegurar la vinculación del programa formativo con las necesidades y objetivos de la empresa, permitiendo alcanzar el impacto esperado y cumplir con las expectativas del cliente (interno o externo):

- a. *El resultado del negocio es identificado y puesto como foco:* más allá de verificar una necesidad de negocio como concepto difuso (por ejemplo, al modificarse procesos que exigen un re-entrenamiento a los equipos e individuos), es fundamental tener claridad de cuáles son los resultados concretos que debiesen ser impactados a través de una intervención centrada en cerrar una brecha en el desempeño, identificando así las causas de la misma. Además, se deben identificar las necesidades de preparación para el desempeño del grupo a ser capacitado.
- b. *El diseño de la capacitación es guiada por las causas efectivas de la brecha de desempeño y los resultados de negocio a impactar:* se deben diseñar objetivos y métricas para cada componente de la preparación para el desempeño (ver Tabla 1), requerimiento de desempeño y resultado de negocio, los cuales guiarán posteriormente el diseño de la iniciativa formativa, previa validación con el cliente.
- c. *El desarrollo y formato de la intervención están enfocados y vinculados con el diseño previamente definido:* conlleva la selección de los métodos, herramientas y técnicas a emplear en la capacitación de forma alineada con el diseño, de modo de trabajar respecto de los hábitos inefectivos, así como también la confianza, disposición y los refuerzos de gestión activa.
- d. *Una vez finalizada la intervención, los participantes eligen ejecutar lo aprendido en el puesto de trabajo:* si bien la aplicación efectiva de los aprendizajes adquiridos están fuera del control del especialista a cargo de su diseño, Stone (2009) afirma que, en la medida que el criterio anterior se cumpla, es probable que éste también sea cabalmente cubierto. No obstante, destaca que cualquier intervención o apoyo

adicional que se pueda dar al cliente para asegurar la transferencia, será un plus que permita dar mayor respaldo a la eficacia de la iniciativa formativa.

- e. *La ejecución (desempeño) se vincula con una o más métricas de resultados de negocio:* se trata del criterio más difícil de verificar, en la medida que dichas métricas se ven impactadas por diversas variables que escapan a la intervención realizada. En este sentido, Stone (2009) destaca como fundamental evaluar el Retorno de la Inversión o Return of Investment (ROI) derivado de la capacitación, si bien el costo asociado puede ser considerablemente alto como para llevarlo a cabo en cada actividad formativa.

En resumen, Stone (2009) pone énfasis en asegurar el alineamiento en dos niveles: la vinculación de los factores de preparación para el desempeño con la ejecución efectiva en el puesto de trabajo, y de esta última con los resultados de negocio.

Aun cuando este modelo parece bastante completo en la forma de estructurar dicha vinculación, siendo mucho más claro que la propuesta de Rothwell y Kazanas (2008) en la manera de asegurar dicho alineamiento al establecer el marco general desde el cual darle respaldo, es posible plantear que las acciones concretas a realizar por parte de los especialistas de formación o diseñadores instruccionales no quedan claramente delimitadas, existiendo así un campo discrecional que podría llevar a que la aplicación efectiva del modelo se vea diluida.

En este sentido, autores como Spitzer y Conway (2007) destacan de manera similar a Stone (2009) el alineamiento del proceso completo con los resultados y objetivos organizacionales, si bien enfatizan la importancia de asegurar que la evaluación de las acciones formativas también se incorpore en el proceso, siendo esta la única manera de afirmar que la intervención ha tenido un impacto relevante en las métricas de la compañía.

Así, destacan como principal problema en las actividades formativas actuales los *“defectos en la evaluación, específicamente la falta de métodos apropiados, y el hecho de no centrarse en la evaluación de la formación antes de que la formación tenga lugar, sino después”* (Spitzer y Conway, 2007, p.3). Por tanto, y a diferencia de Stone (2009), plantean como crítica a los modelos de evaluación de Kirkpatrick (reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados) y Phillips (ROI) que se trata de propuestas conceptuales, las cuales no entregan herramientas concretas para asegurar el aumento de los

resultados organizacionales, sin dejar claro cuál es la relación entre la formación y dichos resultados.

Frente a estas dificultades, Spitzer y Conway (2007) formulan un modelo de evaluación de la formación, centrado en asegurar su alineamiento con los objetivos de negocio, el cual consta de cinco análisis interrelacionados:

- a. *Trazado de un mapa de la organización*: consiste en identificar los factores y relaciones de la empresa, resultando en uno o diversos diagramas que describen los procesos, funciones y actividades más relevantes, y las relaciones entre dichos elementos. Para ello, será necesario acceder a la documentación de la empresa en lo que respecta a su estructura y procesos (cuadros de personal, procedimientos, mapas de tareas, etc.), establecer los procesos y funciones más críticas, identificando además las relaciones (tanto oficiales como informales), y finalmente, plasmas el análisis en un diagrama, que constituye el prototipo del mapa de la empresa.
- b. *Análisis de los indicadores de rendimiento*: conlleva la identificación de los indicadores de desempeño organizacionales utilizados actualmente en la compañía, los cuales deben ser validados y aceptados por los directivos correspondientes y del cliente. Indicadores tales como los resultados de la evaluación de desempeño, u otros de carácter operativo (porcentajes de venta, niveles de satisfacción de clientes, etc.) resultan de gran utilidad, ya que permiten la evaluación de rendimiento a nivel individual y empresarial.
- c. *Análisis de la cadena causal*: conlleva el desarrollo de diagramas enfocados en rastrear el impacto de la capacitación a través de un flujo lógico de indicadores organizacionales. Los pasos involucrados en este análisis son:
 - i. Identificar el punto de partida que sea más apropiado para el análisis (un programa formativo en curso o a iniciar, una brecha concreta en el desempeño o un proceso que presenta problemas ya reconocidos). En términos generales, sugieren partir desde la estrategia organizacional y luego encontrar indicadores operativos que se vinculen directamente con la misma.

- ii. Generar una cadena de causalidad que vaya desde la intervención formativa hasta los resultados empresariales previamente identificados.
- iii. Luego de diseñar la cadena, esta debe ser presentada a los actores clave del proceso, de modo de validar que la lógica utilizada es confiable.

Con la consecución de estas etapas, Spitzer y Conway (2007) plantean que es posible identificar qué iniciativas formativas podrán desarrollarse para impactar positivamente en los resultados organizacionales, potenciando la consecución de sus objetivos.

- d. *Análisis del costo/beneficio de la formación*: se añaden valores reales o proyectados para cada indicador identificado, como consecuencia de la intervención formativa realizada (o a desarrollarse). Dichos costos y beneficios deben ser cuantitativos, si bien en caso de no ser posible, será necesario incorporar otros de carácter cualitativo, siendo necesario verificar y validar el análisis realizado, de modo de asegurar su credibilidad y precisión.
- e. *Análisis de la inversión en formación*: en esta etapa, se comparan los beneficios de la capacitación con los costos vinculados, entregando información relevante para evaluar si vale la pena la inversión a realizar. Para cumplir con esto, es necesario:
 - i. Definir el objetivo de análisis (si se evaluará una inversión en formación ya realizada, comparar alternativas de inversión, etc.).
 - ii. Formular la o las preguntas de evaluación específicas (qué es lo que se desea examinar), permitiendo así vincular los datos recabados con las mismas.
 - iii. Seleccionar los métodos de análisis correspondientes, como es el ROI, valor actual neto, etc.
 - iv. Implementar los métodos de análisis, especificando las hipótesis a ser examinadas.
 - v. Preparar y presentar al cliente y el resto de los *stakeholders* un diagrama de inversión formativa, así como también toda la documentación explicativa asociada.

Para ver de manera esquemática algunas de las etapas formuladas por Spitzer y Conway (2007), en el Anexo 5 se detalla un ejemplo de cadena causal.

2.2.3. Diseño instruccional

Ahora bien, teniendo en consideración los modelos formulados en el apartado anterior, y en función de especificar cómo estos se incorporan en el análisis, diseño, implementación y evaluación de intervenciones formativas, es necesario abordar los planteamientos teóricos y metodológicos relacionados con dicho proceso. No obstante, antes resulta fundamental hacer referencia al diseño instruccional, como herramienta base en la cual se sustenta el desarrollo de toda iniciativa de capacitación.

De acuerdo a Smith y Ragan (2004; en Yilmaz y Kiraz, 2009), el diseño instruccional (DI) es el proceso sistemático y reflexivo que conlleva la traducción de los principios del aprendizaje y la instrucción en planes para actividades y recursos instruccionales, así como también su evaluación. De manera similar, Piskurich (2006) entiende el DI como el proceso que *“ayuda a crear capacitación de manera efectiva y eficiente. Es un sistema (...) que ayuda a formular las preguntas correctas, tomar las decisiones correctas, y generar un producto que sea útil y utilizable según la situación lo requiera y permita”* (p.1).

Una definición más completa, que además incorpora la relevancia del desempeño y la productividad, es aquella formulada por Rothwell y Kazanas (2008), quienes plantean que el DI es:

“(1) una profesión emergente, (2) enfocada en establecer y mantener el desempeño humano eficiente y efectivo, (3) guiada por un modelo de desempeño humano, (4) ejecutada sistemáticamente, (5) basada en la teoría de sistemas abiertos, y (6) orientada a encontrar y aplicar las soluciones más rentables para problemas de desempeño humano y descubrir saltos cuánticos en la mejora de la productividad a través del ingenio humano” (p.3).

Agregan que *“es un esfuerzo de cambio que busca resolver o evitar deficiencias en conocimientos, destrezas, o actitudes”* (Rothwell y Kazanas, 2008, p.114). En este sentido, el DI constituye una aproximación científica a los procesos de aprendizaje y desempeño, incorporando resultados mensurables, los medios para alcanzarlos y focalizando la mejora en el rendimiento (Dent, 2009; Rothwell y Kazanas, 2008).

Considerando lo anterior, la diferencia del DI con los enfoques más tradicionales para el desarrollo de programas formativos radica en que conlleva un análisis riguroso de las necesidades a cubrir, se enfoca en las características de una audiencia específica, el contenido a trabajar deriva de objetivos concretos, se utilizan métodos variados para potenciar el aprendizaje y aplicación, y la evaluación se vincula directamente con los objetivos formulados (Dent, 2009).

De esta manera, el DI es ejecutado de manera sistemática ya que deriva de la aplicación planeada de un modelo y no de criterios intuitivos o azarosos, dado que este tipo de aproximaciones pueden llevar a resultados impredecibles (McArdle, 2010; Rothwell y Kazanas, 2008; Stolovitch y Keeps, 2002).

Por otro lado, Rothwell y Kazanas (2008) afirman que la teoría de sistemas abiertos sería atingente como modelo conceptual para el DI, en la medida que obliga a los diseñadores instruccionales a reconocer que la productividad individual y organizacional dependen de qué tan bien se alinea la ejecución (desempeño) con las demandas ambientales. Adicionalmente, hace posible que los diseñadores sean conscientes de que cualquier acción utilizada impactará también otras áreas y procesos de la organización (Rothwell y Kazanas, 2008).

Finalmente, Rothwell y Kazanas (2008) afirman que el DI solo debiese ser usado cuando las brechas en el desempeño se deben a la falta de conocimientos, destrezas y/o actitudes necesarias, y cuando es una intervención rentable (tal como fue formulado anteriormente, en el apartado de definición y relevancia de la capacitación).

En resumen, el proceso por el cual el DI es implementado refiere a los modelos o pasos utilizados por los profesionales de capacitación para investigar, promover, diseñar, desarrollar, implementar, dar seguimiento y evaluar los productos y servicios de capacitación (Stone, 2009). En este sentido, y siguiendo con las ideas formuladas hasta ahora, el uso del DI permite *“crear capacitación que se vincula con las metas y objetivos de la organización. Esto inicia temprano en el proceso de diseño instruccional y continúa hasta cómo la formación es evaluada”* (Piskurich, 2006, p.10).

Cabe señalar que si bien existen variados modelos de diseño instruccional, estos tienen en común que se orientan a metas definidas (se implementan sobre la base de necesidades detectadas), utilizan como input las características de los participantes, ponen el foco en el desempeño efectivo, y pretenden vincular el proceso con resultados

medibles que puedan sustentar la confiabilidad y validez del proceso (Gustafson y Branch, 2002; en Dent, 2009). Algunos de estos modelos serán presentados y analizados en el siguiente apartado.

2.2.4. Modelos de capacitación y desarrollo formulados por el diseño instruccional

En términos generales, es posible señalar que existen múltiples modelos de diseño instruccional (Gustafson y Branch, 1997; en Dent, 2009), e incluso algunos autores plantean que existen tantas maneras de llevar a cabo este proceso como diseñadores hay (Piskurich, 2006).

No obstante, a partir de la revisión bibliográfica realizada, resulta factible indicar que estos modelos pueden ser diferenciados en dos grandes grupos: aquellos que se focalizan en la maximización del aprendizaje y motivación de los participantes (foco en la satisfacción e involucramiento), y los que enfatizan el levantamiento efectivo de las necesidades organizacionales y de desempeño (foco en el impacto a nivel de resultados). Algunos ejemplos del primer grupo son el modelo ASSURE, formulado por Heinich, Molenda, Russell y Smaldino (1996; en Dent, 2009), y el modelo ARCS, desarrollado por Keller (Keller y Keller, 1989; en Dent, 2009).

Por otro lado, entre los segundos es posible mencionar el modelo ADDIE y otros que derivan del mismo, como la propuesta de Rothwell y Kazanas (2008), el flujo formulado por Lawson (2006) o el proceso de enlace y alineamiento del desempeño, propuesto por Stone (2009). Sin embargo, es importante plantear que, en términos generales, estos modelos mantienen la misma estructura, agregando sub-etapas enfocadas específicamente en el análisis de las características de los futuros participantes, y en la pre-definición de 'productos' como son los objetivos de aprendizaje, la selección de los métodos y actividades a usar, etc.

A continuación se detallará un esquema para cada una de las dos tipologías mencionadas: el modelo ARCS y el modelo ADDIE.

a. Modelo ARCS:

Su nombre es acrónimo de las etapas que lo definen: Atención, Relevancia, Confianza y Satisfacción (Dent, 2009). La diferencia de este modelo con otros del diseño instruccional radica en que pone foco en la motivación de los participantes, enfatizando la necesidad de que estos valoren los contenidos a ser aprendidos, así como también perciban que son capaces de ponerlos en práctica (Dent, 2009). Las fases englobadas en el modelo son:

- i. Atención: conlleva identificar y utilizar diversas estrategias que mantengan a los participantes involucrados con la iniciativa de capacitación, variando los métodos empleados para dicho fin.
- ii. Relevancia: para respaldar el aprendizaje por parte de los involucrados, es necesario asegurar que los contenidos estén vinculados con sus necesidades e intereses, promoviendo que los participantes vean los beneficios en lo que respecta a la consecución de los objetivos de aprendizaje.
- iii. Confianza: radica en crear expectativas positivas sobre la aplicación exitosa de los aprendizajes adquiridos, generando espacios y oportunidades para vincular dicho éxito con su esfuerzo y habilidades personales.
- iv. Satisfacción: conlleva la aplicación de estrategias para el refuerzo de lo aprendido, tales como entregar feedback y reconocimiento a los participantes, así como también definiendo estándares para medir dicho aprendizaje de manera efectiva.

Si bien es posible plantear que este modelo resulta útil como esquema general de principios a considerar al diseñar e implementar iniciativas de capacitación, asegurando que las actividades y contenidos involucrados cumplan con las expectativas y características de los participantes, resulta enormemente negligente en lo que respecta a asegurar que dichas intervenciones se alineen y respalden de manera positiva los resultados y necesidades del negocio.

En este sentido, una crítica a formular para los modelos con foco exclusivo en la satisfacción e involucramiento de los participantes es que corren el riesgo de caer en criterios más bien intuitivos al momento de ejecutar las etapas involucradas (al dejar de lado fases de levantamiento y análisis fundamentales para encarrilar la futura intervención), dificultando el uso de un esquema planeado, lo que puede llevar a que los

resultados obtenidos sean cuestionables (McArdle, 2010; Rothwell y Kazanas, 2008; Stolovitch y Keeps, 2002).

En este sentido, en el presente proyecto de titulación se dará énfasis a los modelos focalizados en el levantamiento efectivo de las necesidades organizacionales y de desempeño. En específico, se hará referencia al modelo ADDIE, complementado con las propuestas de diversos autores que derivan del mismo.

b. Modelo ADDIE o modelo Cíclico de Diseño de Sistemas Instruccionales:

El nombre de este modelo deriva de cinco grandes etapas: Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación (Beckschi y Doty, 2000; Dent, 2009). Las fases se desglosan en una serie de actividades para el desarrollo de un programa o intervención formativa, las cuales no deben ser comprendidas como lineales, sino más bien como parte de un esquema iterativo (Dent, 2009; Piskurich, 2006).

- i. Análisis: antes de iniciar el proceso de diseño o implementación de una iniciativa de capacitación, resulta fundamental asegurar que efectivamente existe una necesidad organizacional, y si esta puede ser enfrentada a través de formación (Beckschi y Doty, 2000; Piskurich, 2006), estableciendo así cuáles son las expectativas y objetivos concretos asociados a dicha intervención (Salas y Stagl, 2009). Siguiendo con estos planteamientos, es en esta fase en la que se realizaría la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC). El análisis de los datos se realiza a través de tres subprocesos (McArdle, 2010):
 - a. Análisis de las metas: se identifican los objetivos organizacionales clave y los indicadores de desempeño asociados.
 - b. Análisis organizacional: conlleva la recolección de datos en lo que respecta a la estrategia organizacional, productividad, indicadores operacionales, etc., permitiendo la contextualización del funcionamiento de la empresa.
 - c. Análisis de trabajo: se recaba información en relación a una labor particular, analizando las tareas en las cuales se desglosa y verificando así si la brecha en el desempeño deriva de la ejecución de las mismas.

El resultado de lo anterior se resume en una serie de requerimientos de desempeño, las tareas vinculadas (Salas y Stagl, 2009), así como los objetivos instruccionales de la intervención (Dent, 2009). Para realizar esta fase, existen diversos métodos que pueden ser utilizados, como son los inventarios de tareas, entrevistas a

expertos temáticos (Salas y Stagl, 2009), análisis documental (de políticas, procedimientos, descriptores de cargo, etc.) (McArdle, 2010), focus group (McArdle, 2010; Salas y Stagl, 2009), detección de necesidades organizacionales (Piskurich, 2006), entre otros.

- ii. Diseño: luego de detectar cuáles son las necesidades de la organización que pueden ser abordadas efectivamente con formación, y teniendo claros los requerimientos de desempeño, se hace necesario verificar cuáles son los conocimientos, destrezas y/o actitudes que poseen los empleados a ser capacitados, y cuál es la brecha existente con aquellas necesarias para cumplir con las labores y tareas (Beckschi y Doty, 2000; McArdle, 2010), delimitando así de qué forma se dará respuesta a los objetivos instruccionales previamente definidos (Dent, 2009). Teniendo como input los datos recopilados, es posible iniciar el diseño de la intervención, estableciendo su 'arquitectura' (segmentando la capacitación en subsistemas que permitan planificar, seleccionar y evaluar contenidos específicos), creando experiencias de aprendizaje (al diseñar guías de instrucción, guiones de actividades, etc.) y desarrollando herramientas de evaluación inmediatas que permitan ir verificando el avance del aprendizaje (Salas y Stagl, 2009).

En este sentido, será necesario diseñar los objetivos de aprendizaje que permitan establecer qué destrezas, actitudes y conocimientos son necesarias para el desempeño (Salas y Stagl, 2009), y se examinan las características de los futuros participantes (Beckschi y Doty, 2000; Dent, 2009). Adicionalmente, en esta fase se esbozan ítems de evaluación para cada objetivo, de modo de aplicarlos una vez finalizada la intervención (Beckschi y Doty, 2000).

- iii. Desarrollo: en esta etapa se traducen los datos y objetivos en actividades educativas que respalden los contenidos a tratar (Beckschi y Doty, 2000; Salas y Stagl, 2009). Así, se generan los materiales requeridos para la iniciativa de formación, integrando los contenidos con los medios o herramientas a utilizar durante las sesiones (Dent, 2009) y seleccionando los métodos adecuados para reforzar el aprendizaje, asegurando que sean suficientemente parecidos al contexto laboral para favorecer la transferencia al puesto de trabajo (Beckschi y Doty, 2000).

- iv. Implementación: esta fase puede dividirse en tres sub-etapas:
 - a. Preparar el escenario para el aprendizaje: asegurando que los relatores estén interiorizados con los contenidos y temáticas a abordar, y el aprendizaje y desempeño esperado a partir de la intervención (Salas y Stagl, 2009). Adicionalmente, será necesario utilizar técnicas para mantener la motivación de los participantes de modo de propiciar el aprendizaje (Salas y Stagl, 2009).
 - b. Implementar la intervención: conlleva la ejecución efectiva de la capacitación, lo que exige asegurar la comprensión por parte de los participantes tanto de los contenidos como de los objetivos (Dent, 2009), el uso de actividades prácticas para integrar los contenidos, así como darles feedback en la realización de dichas actividades (Salas y Stagl, 2009).
 - c. Respaldo la transferencia y mantención: para este fin, se sugiere realizar intervenciones más allá del espacio formativo, que permitan que los supervisores promuevan la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo (Salas y Stagl, 2009).

- v. Evaluación: implica analizar si se cumplió con los objetivos de la capacitación, de modo de hacer las mejoras correspondientes para futuras aplicaciones (Dent, 2009; Lawson, 2006; Salas y Stagl, 2009). En este sentido, la evaluación permite examinar si la actividad cumplió con las expectativas de los participantes, y si los requerimientos de aprendizaje, desempeño y resultados de negocio fueron efectivamente cubiertos con la actividad formativa (Bersin, 2008; Kirkpatrick, 2000; Lawson, 2006). En resumen, esta etapa hace posible verificar si la intervención fue rentable y efectiva (Salas y Stagl, 2009).

Por otro lado, cabe señalar que otras propuestas, como la formulada por Piskurich (2006) o Uduma y Morrison (2007), intentan aprovechar algunas herramientas disponibles en la actualidad como 'atajos' en el proceso de DI, tales como son los software de diseño instruccional y desarrollo de evaluaciones. Sin embargo, es posible contenerlos dentro de los planteamientos centrales del modelo ADDIE, englobando de igual forma las etapas de análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación.

2.2.5. Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

Considerando el objetivo de este proyecto de título, resulta necesario ahondar específicamente en la fase de Detección de Necesidades de Capacitación, englobada en la mayoría de los modelos de diseño instruccional, al ser crucial para asegurar la efectividad de los pasos posteriores en el desarrollo de toda intervención formativa (Dachner, Saxton, Noe y Keeton, 2013; Barbazette, 2006; Rothwell y Kazanas, 2008; Stone, 2009).

De manera general, la DNC puede ser entendida como el proceso de identificación de las necesidades formativas de la organización, determinando si dichas necesidades, problemas u objetivos pueden ser abordados a través de capacitación (Arthur, 2003; en Dachner et al., 2013).

Profundizando en estas nociones, es posible señalar que corresponde al procedimiento que busca determinar si existe un problema en el desempeño, quién y cómo está siendo afectado por esa brecha, y derivado de lo anterior, cuáles son los objetivos de la iniciativa formativa con la cual se pretenderá afrontarlo (Lawson, 2006; McArdle, 2010; Rothwell y Kazanas, 2008). Cabe señalar que dicha necesidad organizacional puede ser explícita o implícita, conllevando así el deseo de potenciar el desempeño actual o corregir alguna deficiencia (Barbazette, 2006).

En resumen, la DNC es el mecanismo por el cual las capacidades organizacionales (evidenciadas a través del desempeño de los empleados) se alinean con los objetivos de la compañía (Noe, 2013, Salas y Cannon-Bowers, 2001; en Dachner et al., 2013).

En este sentido, y de acuerdo a Barbazette (2006), la DNC tiene como propósito fundamental responder a las siguientes preguntas básicas:

- a. Por qué: es necesario realizar la DNC para vincular la brecha en el desempeño con una necesidad del negocio, asegurando que los beneficios de realizar una actividad formativa sean mayores que los costos derivados de dicha brecha.
- b. Quién: busca identificar quiénes son las personas o cargos que están presentando problemas en el rendimiento, con el objetivo de perfilar la hipotética capacitación y asegurar su involucramiento.
- c. Cómo: la DNC pretende establecer la forma en que la brecha en el desempeño puede ser enfrentada, a través de un análisis en el rendimiento.

- d. Qué: realizando un análisis de tareas, es posible definir cuál es la mejor forma de ejecutarlas, evidenciando así cuál es el estándar de desempeño esperado.
- e. Cuándo: a través de un análisis del contexto, se identifica cuál es el mejor momento para ejecutar la actividad formativa, considerando los ciclos del negocio, períodos de vacaciones, etc.

Adicionalmente, es posible indicar que la DNC permite identificar cuáles son los alcances y el contenido de la futura iniciativas de capacitación, así como también obtener el apoyo de las jefaturas o gerentes (involucrándolos en el proceso) y entregar inputs relevantes para la etapa de evaluación del programa formativo (Lawson, 2006).

En cuanto a las etapas implicadas, Barbazette (2006) propone tres grandes fases. Primero, es necesario hacer una recopilación de información (levantando datos ya existentes o generando otros nuevos), seguida del análisis de la misma (siendo un proceso colaborativo donde es necesario involucrar a todos los *stakeholders* relevantes), y finalmente, crear un plan de capacitación (que busca resolver la brecha en el desempeño) (Barbazette, 2006).

Formulando un esquema similar, otros autores plantean que el proceso de detección de necesidades conlleva: definir el estado de cómo debería ser la situación (estándar); identificar el estado actual; cuantificar las discrepancias entre ambos estados; analizar las causas de dichas discrepancias; establecer prioridades (Kaufman y English, 1979; Witkin y Altschuld, 1995; en Lee, Altschuld y White, 2007).

Cabe señalar que, en términos generales, gran parte de los modelos de DNC involucran de una u otra forma en su núcleo las etapas mencionadas en los párrafos anteriores, al buscar la identificación y cierre de brechas en el desempeño, sea este a nivel individual, grupal y/u organizacional, si bien formulando con mayor detalle cada una de ellas (véase Lawson, 2006; McArdle, 2010, Rossett, 2009; Rothwell y Kazanas, 2008).

No obstante, es necesario considerar que si bien estos modelos son atingentes cuando se busca trabajar sobre el *gap* de rendimiento para cargos ya existentes en la empresa, *“su utilidad es cuestionable para trabajos que son nuevos en la organización o cuando hay cambios substanciales en los requerimientos de conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para el desempeño exitoso en un cargo actual”* (Dachner et al., 2013, p.240).

En este sentido, Dachner et al. (2013) plantean que los modelos tradicionales presentan la falencia de no poder acceder al conocimiento tácito de los comúnmente llamados 'expertos temáticos', dejando de lado información fundamental para levantar procesos que permitirían definir los desafíos de nuevos cargos, inaccesible con los métodos clásicos (entrevistas, focus groups, etc.). En este sentido, proponen un enfoque narrativo, focalizado en el uso de entrevistas inestructuradas y en profundidad para relevar datos y percepciones que están 'en la mente' de los expertos temáticos y que no pueden ser expresadas de manera inmediata (Dachner et al., 2013).

Por otro lado, Lee, Altschuld y White (2007) formulan otras dificultades involucradas en la DNC, en lo que respecta al involucramiento de diversos *stakeholders* en el proceso, teniendo como consecuencia para el diseñador o especialista a cargo la integración e interpretación de datos provenientes de grupos diversos, obstaculizando el consenso al momento de levantar información. Adicionalmente, pueden surgir inconsistencias al usar diversos instrumentos y métodos de levantamiento, dificultando así la delimitación de conclusiones claras (Lee, Altschuld y White, 2007).

Si bien las críticas presentadas pueden ser legítimas, es necesario plantear que la utilidad y relevancia de la DNC y las técnicas involucradas puede ser igualmente sustentada, en la medida que es labor del propio especialista o diseñador realizar la integración correspondiente y asegurar que esta fase cumpla con los estándares mínimos, según lo permitan el contexto organizacional y los clientes (internos o externos).

Considerando lo anterior, a continuación se integrarán las propuestas de diversos autores en lo que respecta a la detección de necesidades de capacitación. Particularmente, se hará referencia a los planteamientos de McArdle (2010), Rothwell y Kazanas (2008) y Stone (2009).

a. Planificar una fase de levantamiento preliminar de datos.

Es necesario tener una reunión inicial con la jefatura o gerencia involucrada, con el objetivo de asegurar su involucramiento y apoyo (McArdle, 2010; Rothwell y Kazanas, 2008), así como también llegar a un acuerdo respecto de la brecha de desempeño detectada (Barbazette, 2006). Para dicha reunión, será fundamental establecer de antemano el tipo de datos a levantar con el supervisor, con el objetivo de asegurar que la solicitud de capacitación es atinente a una brecha en el desempeño, y de que una iniciativa formativa es la mejor alternativa para enfrentarla (McArdle, 2010).

En este sentido, Rothwell y Kazanas (2008) sugieren desarrollar un plan de detección de necesidades, que debe responder a siete elementos:

i. Objetivos: ¿cuáles son los resultados esperados de la DNC?

Los objetivos generales a tener en consideración son los siguientes: consenso con los *stakeholders* respecto de cuáles son las necesidades y qué instrucción debiese ser alcanzada; tener una noción inicial de qué es lo que los colaboradores debiesen hacer, hacen o creen que debe ser cubierto para enfrentar la problemática que causa la baja en el desempeño; tener una noción inicial del producto final de la DNC.

ii. Audiencia: ¿las necesidades de quiénes serán evaluadas?

Todo proceso de DNC tiene dos audiencias relevantes: quienes toman las decisiones (gerentes, jefaturas o supervisores) y los colaboradores que ejecutan las labores sobre las que se levantará información. Sobre los primeros, es necesario dilucidar quiénes recibirán los resultados de la DNC, en la medida que sus creencias y percepciones afectarán la interpretación de dichos resultados. Respecto de los colaboradores, se debe identificar quiénes están presentando problemas en el desempeño, en qué nivel está afectado su rendimiento, y en qué lugar (cargo o nivel jerárquico) están ubicados. En este sentido, podría ser necesario agrupar necesidades por segmento, categoría de cargos o áreas, en caso de que se desee desarrollar programas masivos.

iii. Procedimientos de muestreo: ¿qué métodos serán usados para seleccionar a un grupo de la audiencia para recabar información relevante para la DNC?

Este proceso permite reducir el tiempo requerido para levantar datos sobre las necesidades de la audiencia.

iv. Métodos de recolección de datos: ¿cómo se levantarán dicha información?

Existen al menos cinco métodos típicos para levantar información en el proceso de DNC: entrevistas, observación directa del trabajo, examinación indirecta (analizando las métricas de desempeño o productividad), análisis de tareas y cuestionarios. Adicionalmente, es posible usar técnicas como focus group con informantes clave, entrevistas de incidentes críticos, entre otras. Para su elección, es recomendable considerar el nivel de involucramiento requerido por parte de los participantes y la

gerencia en el levantamiento, el tiempo exigido, los costos asociados, así como la calidad y cantidad de datos que pueden ser recabados con el método particular.

- v. Especificaciones para los instrumentos y protocolos: ¿qué instrumentos deberían ser usados durante la DNC, y cómo deberían usarse? ¿Qué aprobaciones o protocolos son necesarios para realizar la DNC, y cómo el especialista interactúa con el cliente interno?

En esta etapa, es posible usar instrumentos de acceso generalizado, así como diseñar alguno específico para la necesidad identificada (lo cual tiene impacto en el tiempo requerido para completar la DNC). Respecto del diseño de protocolos, es importante considerar que estos permiten ir respaldando acuerdos, especificando y declarando además los pasos involucrados en la detección de necesidades.

- vi. Métodos para el análisis de datos: ¿cómo se analizarán los datos recabados en la DNC?

La elección de dichos métodos dependerá del diseño de la DNC, que puede dividirse en estudio de caso (exigiendo una aproximación más cualitativa, describiendo las condiciones pasadas o históricas, y las condiciones actuales), diseños descriptivos (que involucran entrevistas, cuestionarios y análisis documental, pudiendo analizar los datos de manera cualitativa o cuantitativa) y diseños experimentales o cuasi-experimentales (que exigen análisis estadísticos más complejos).

- vii. Descripción de cómo se tomarán decisiones a partir de la información: ¿Cómo se identificará(n) la(s) necesidad(es) como resultado del levantamiento y análisis de datos?

Finalmente, una vez diseñado el plan de DNC, es importante preguntarse si este puede ser realizado con los recursos disponibles, verificar que toda la información irrelevante ha sido eliminada del mismo, y si es ejecutable considerando la cultura y características particulares de la organización (Rothwell y Kazanas, 2008).

Respecto de la información a considerar para dicha reunión inicial, resultará de gran utilidad contar con el organigrama de la compañía, información sobre los planes estratégicos de negocio, las categorías o segmentos de cargos, problemas actuales identificados en la evaluación de desempeño según dichas categorías, así como también brechas a nivel individual (Rothwell y Kazanas, 2008).

Con estos datos, será necesario identificar cuáles son los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para que los empleados se desempeñen de manera competente, realizando este ejercicio según cargo, segmento, equipo, departamento u otro nivel que sea atingente según las necesidades planteadas (Rothwell y Kazanas, 2008).

b. Desarrollar una presentación de los resultados del levantamiento:

Una vez recabada la información, será necesario presentar los resultados preliminares a los *stakeholders* involucrados (McArdle, 2010). En dicha presentación, es fundamental explicitar que la solución a ejecutar es de carácter formativo, sobre la base de una necesidad identificada, y que se utilizaron tres indicadores centrales para medir el desempeño individual u organizacional (McArdle, 2010):

- i. Las competencias base exigidas en la organización.
- ii. Las características de los individuos, el equipo, área u organización.
- iii. Los cambios esperados a nivel de desempeño (brecha a cerrar).

Finalmente, como complemento de las fases formuladas, es posible señalar la propuesta de Stone (2009), respecto de lo que denomina como el proceso de enlace y alineamiento del desempeño. Las etapas que son homologables a la DNC son (Stone, 2009):

- i. Evaluación situacional de necesidades: de manera general, corresponde a la ya mencionada DNC. Esta fase se desglosa en cinco sub-etapas:
 - a. Establecer el alcance del proyecto y usar seis señales para determinar la estrategia de evaluación: conlleva el primer contacto con el cliente (interno o externo), identificando cuál es el motivo que guía la solicitud de capacitación por parte del mismo (deficiencias en los resultados de negocios; deficiencias en la ejecución por parte de los empleados; se requiere de nuevas habilidades o conocimientos para ejecutar tareas existentes u otras nuevas; cambios en las políticas, proceso, productos, estrategia, tecnología o servicio realizado a nivel de negocio u operacional; existen oportunidades de negocio que pueden ser capitalizadas con apoyo de capacitación; se requiere capacitación por razones regulatorias, de certificación, etc.).
 - b. Realizar una detección y análisis detallado e identificar soluciones alternativas, lo que permite identificar el nivel de desempeño deseado,

verificando además su causa, y se vinculan otras intervenciones que podrían realizarse para darle alcance.

- c. Realizar una detección y análisis situacional de riesgo: conlleva examinar cuáles son las probabilidades de que el grupo a impactar aplicará efectivamente en su puesto de trabajo lo aprendido. Si se establece que esta probabilidad es baja, es necesario definir una estrategia o acción que potencie la transferencia, la cual debe ser recomendada al cliente como factor fundamental para asegurar los resultados esperados.
- d. Proponer la intervención y negociar el contrato de alineamiento del desempeño: la solución a desarrollar debiese ser presentada al cliente en conjunto con los cinco factores de alineamiento (señalados en el apartado de alineamiento estratégico de la capacitación), mostrando así como la iniciativa se vincula con los resultados y necesidades organizacionales. A partir de esto, se establecen acuerdos y modificaciones necesarias para la intervención, quedando estipulado en un contrato de alineamiento del desempeño.
- e. Decisión de implementar o no la iniciativa: en caso de que el cliente no esté satisfecho con la propuesta, será necesario hacer nuevos cambios, iterando a la etapa previa que corresponda para asegurar que la propuesta cumpla con las expectativas y está efectivamente alineada con las necesidades identificadas.

2.3. Modelos de competencias

Ahora bien, como última temática a abordar en el marco teórico, resulta necesario hacer referencia a las definiciones y planteamientos sobre competencias, teniendo en cuenta que gran parte de las prácticas de gestión de personas de Banco Santander Chile derivan del modelo propugnado por la empresa (selección, gestión del talento interno, programas de desarrollo de líderes, y en cierta medida, los programas de capacitación existentes).

En primer lugar, es posible señalar que en los últimos años, el uso de modelos de competencia como pilar de la gestión de Recursos Humanos se ha hecho expansivo

(Gonzalez y Calvert, 2014; Lee, Park y Yang, 2010; Markus, Cooper y Allpress, 2005), debido fundamentalmente a su capacidad para identificar cuáles son las habilidades que los empleados deben tener y que son críticas para el éxito de la empresa (Lee, Park y Yang, 2010), así como también ciertas presiones por parte de diversas entidades e iniciativas internacionales que buscan potenciar una cultura y pedagogía 'de la competencia' (Gonzalez y Calvert, 2014).

No obstante, el argumento fundamental refiere a que, aplicando este tipo de modelos (alineado con el plan estratégico de la organización) en los sistemas de Recursos Humanos como son el reclutamiento, capacitación, desarrollo y gestión del desempeño, es posible potenciar el rendimiento de los colaboradores (Dubois, 1993, Gangani, McLean y Braden, 2006, Rodríguez, Patel, Bright, Gregory y Gowing, 2002; en Lee, Park y Yang, 2010).

A pesar de lo anterior, el concepto de competencia suele ser descrito de manera ambigua y genérica (McEvoy, Hayton, Warnick, Mumford, Hanks y Blahna, 2005). En este sentido, Markus, Cooper y Allpress (2005) distinguen tres aproximaciones para comprender este constructo. La primera es el enfoque educacional, que entiende las competencias como *“resultados, o conocimientos, destrezas y actitudes, o ambos, requeridos para desempeñar un rol, y que son evaluados a través de un criterio, generalmente un estándar de comportamiento”* (Markus, Cooper y Allpress, 2005, p.117). De esta manera, la perspectiva educacional centra la conceptualización de competencia en los elementos que permiten asegurar la acreditación de ciertos estándares mínimos en la ejecución de una labor (Markus, Cooper y Allpress, 2005).

Por otro lado, la aproximación psicológica, desarrollada principalmente a partir de los postulados de David McClelland, pone el foco en aquellos factores personales que están a la base del desempeño, planteando así que los motivos y rasgos de personalidad son mejores predictores del rendimiento que la inteligencia y las pruebas de aptitud (Markus, Cooper, Allpress, 2005). En este sentido, las competencias son entendidas como un conjunto de conocimientos, rasgos, motivos, autoimagen, roles sociales y destrezas vinculadas causalmente a un desempeño superior o efectivo en el trabajo (McClelland y Boyatzis, 1980; en Markus, Cooper y Allpress, 2005). Una definición que también puede ser englobada dentro de esta mirada es la de Spencer y Spencer (1993; en McEvoy et al., 2005), planteando que se trata de características subyacentes que se

asocian de manera causal a un desempeño superior frente a una labor o situación particular.

Finalmente, el enfoque de negocio busca identificar cuáles son las competencias centrales o capacidades que permiten a las organizaciones alcanzar ventajas competitivas (Markus, Cooper y Allpress, 2005). Bajo esta perspectiva, las competencias pueden ser entendidas como un conjunto de conocimientos, destrezas y habilidades requeridas para desempeñar exitosamente un trabajo (Díaz, López y Valle, 2014; Dubois y Rothwell, 2004; en Lee, Park y Yang, 2010), pudiendo incluso expandir este análisis a nivel de categorías de cargo, equipos de trabajo, departamentos o la organización en su totalidad (Dubois y Rothwell, 2004; en Lee, Park y Yang, 2010).

No obstante, y considerando los objetivos y contexto de este proyecto de título, es necesario tener en consideración algunas conceptualizaciones que extiendan estas nociones para poner como foco la estrategia y objetivos organizacionales, en la medida que son estos elementos los que guían efectivamente los procesos y prácticas empresariales en pos de la consecución de ventajas competitivas, como ha sido indicado anteriormente.

En esta línea, autores como Díaz, López y Valle (2014) plantean que es la estrategia de la compañía la que determina cuales son las competencias necesarias por parte de sus empleados para apoyar el desarrollo exitoso del negocio (Díaz, López y Valle, 2014). De esta forma, uno de los principales desafíos que enfrenta la gestión estratégica de Recursos Humanos radica en cómo desarrollar las competencias que le permitan disputar en un contexto global, apoyando así la competitividad de la organización, siendo fundamental su alineamiento con los objetivos estratégicos de la empresa (Díaz, López y Valle, 2014; Lee, Park y Yang, 2010). Siguiendo esta línea, y como una definición más adecuada de acuerdo los objetivos formulados, es posible plantear que:

“Cada estrategia define un número de competencias deseadas, es decir, una combinación de conocimientos, destrezas y comportamientos específicos que en conjunto ayudan a alcanzar un mejor desempeño, enfatizando la especificidad y complejidad que hace de las personas una fuente de ventaja competitiva”
(Díaz, López y Valle, 2014, p.207).

Por tanto, son estas competencias (las que apalancan la estrategia y objetivos organizacionales) y su adecuada selección las que transforman el capital humano de toda empresa en un activo único y valioso, ya sea mejorando la eficiencia, la eficacia, aprovechando oportunidades de negocio o neutralizando amenazas (Barney, 1991, Ulrich y Lake, 1991; en Díaz, López y Valle, 2014).

Siguiendo esta línea argumentativa, es posible señalar que la implementación efectiva del enfoque por competencias en las organizaciones se realiza a través de modelos de competencias, los cuales pueden ser descritos como la especificación de los conocimientos, destrezas y características que distinguen a los empleados con un desempeño ejemplar (Lee, Park y Yang, 2010).

De esta manera, los modelos de competencia deben “*estar articulados con la misión, valores y objetivos estratégicos de negocio*” (Lee, Park y Yang, 2010, p.73), de modo de potenciar la consecución de las necesidades organizacionales y asegurar su éxito a largo plazo (Dubois y Rothwell, 2004, Vakola et al., 2007; en Lee, Park y Yang, 2010).

En este sentido, los modelos buscan identificar cuáles son las competencias críticas para el desempeño (McEvoy et al., 2005), así como también consideran que éstas pueden ser diferenciadas entre aquellas fundacionales o genéricas (atingentes para toda la organización o un grupo particular de cargos), y otras funcionales o técnicas (determinantes para una función o rol particular) (Gonsalvez y Calvert, 2014; Lee, Park y Yang, 2010).

Ahora bien, en referencia a la aplicación concreta de los modelos de competencias, es posible plantear que la ventaja fundamental de su uso radica en que constituye un marco necesario para la gestión del desempeño, entendida como el proceso sistemático que busca potenciar y mantener el rendimiento de los empleados (Dubois y Rothwell, 2004; en Lee, Park y Yang, 2010).

En este sentido, colaborando con el ciclo completo del desempeño, estos modelos entregan un input relevante para una adecuada selección de los candidatos (Lee, Park y Yang, 2010), así como también permiten desarrollar programas de formación y desarrollo enfocados en potenciar los conocimientos, habilidades y características que tienen un mayor impacto en el rendimiento (Díaz, López y Valle, 2014; Gonsalvez y Calvert, 2014; Lee, Park y Yang, 2010).

Finalmente, los modelos de competencias entregan un marco útil para evaluar de manera efectiva el desempeño de los colaboradores, siendo posible examinar su rendimiento sobre la base de criterios predefinidos que revelan el nivel alcanzado en una escala (Lucia y Lepsing, 1999, Rodríguez et al., 2002; en Lee, Park y Yang, 2010).

No obstante, es necesario examinar algunas dificultades asociadas al uso de estos modelos. Markus, Cooper y Allpress (2005) señalan que el enfoque de competencias presenta tres grandes problemas, que impactan en la confiabilidad de su implementación. El primero radica en la variabilidad de las definiciones asociadas, lo que hace difícil asegurar su validez de constructo (Markus, Cooper y Allpress, 2005). La segunda problemática refiere a la validez de los modelos en sí mismos, en la medida que muchas organizaciones adoptan esquemas de competencias ofertados en el mercado, sin asegurar que sean estas las que desean promover al interior de la empresa (Markus, Cooper y Allpress, 2005). Finalmente, como tercer problema, Markus, Cooper y Allpress (2005) señalan que la capacidad predictiva de estos modelos es al menos cuestionable, indicando que no existiría suficiente evidencia empírica que respalde los beneficios de su uso, dado que gran parte de los artículos e investigaciones derivan de estudios de caso y no de investigaciones empíricas que evalúen su efectividad.

3. Marco metodológico

Para el cumplimiento de los objetivos del presente proyecto de título, resulta necesario considerar diversas fuentes de información, que permitan no solo examinar la forma en la que actualmente se realiza el proceso de DNC en Banco Santander, sino que también analizar qué ámbitos de mejora podrían ser abordados para generar una pauta que permita una mayor estandarización de esta fase.

En este sentido, para cumplir con los dos primeros objetivos específicos (examinar la información y datos utilizados por los Especialistas de Conocimiento y Aprendizaje de Banco Santander Chile, al momento de realizar el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación con sus clientes internos, y examinar las prácticas y procedimientos utilizados por los mismo, al momento de analizar las necesidades formativas levantadas con sus clientes internos), es necesario considerar diversos datos e información, que a su vez deben ser recabados a partir de fuentes variadas.

Teniendo en cuenta lo anterior, se detallarán a continuación dichos datos, especificando la fuente particular a partir de la cual serán obtenidos. Cabe señalar que, en términos metodológicos, la información será recabada a través de un enfoque fundamentalmente cualitativo. Se dará foco a esta aproximación en la medida que, desde esta perspectiva, se asume que el conocimiento es creado de forma compartida a partir de la relación entre el investigador y lo investigado, considerando necesario adentrarse en el fenómeno estudiado para comprender su lógica interna y su especificidad (Anderson, 2013; Blaxter, Hughes y Tight, 1996; Sandoval, 2002). Por tanto, su objetivo sería interpretar la experiencia del modo más parecido posible a como la sienten o la vivencian los sujetos (Sherman y Webb, 1988; en Blaxter, Hughes y Tight, 1996), de modo que la subjetividad e intersubjetividad pasan a ser los instrumentos necesarios para conocer los contextos humanos (Sandoval, 2002).

De esta forma, se plantea que los objetivos formulados en el proyecto de título (en específico, la información necesaria para darles cumplimiento, y el análisis requerido) pueden ser sustentados desde esta perspectiva investigativa, en la medida que el proceso de DNC está supeditado enormemente a los criterios y prácticas ejecutadas actualmente por los Especialistas de Conocimiento y Aprendizaje, quienes están atravesados por un contexto determinado, como lo es la pertenencia a una organización y Subgerencia con características y problemáticas particulares. Por tanto, recuperar dichas percepciones, opiniones y criterios resulta fundamental para identificar con claridad no solo la manera en que la DNC es ejecutada en la actualidad, sino también qué elementos contextuales y políticos podrían potenciar o mermar cualquier propuesta de pauta a generar como resultado del presente proyecto de título.

Para recabar esta información, se utilizará la entrevista semiestructurada como técnica de recolección. Este método permite encuadrar la conversación sobre la base de una pauta pre-diseñada, si bien dando espacio a temáticas emergentes dentro del desarrollo de la entrevista (Corbetta, 2007). De esta forma, la entrevista semiestructurada tiene como principal objetivo comprender a los entrevistados, de manera honesta y maximizando los significados que emergen de la interacción con el entrevistador y de su propio discurso (Arancibia, Soto y Contreras, 2010).

Es así como el investigador orientará la entrevista a un tema que él desea ahondar, sin embargo, durante el desarrollo de la conversación existe la libertad para desarrollar

temáticas que vayan en nuevas direcciones y que los participantes consideren importantes para la comprensión de algún fenómeno (Corbetta, 2007).

De esta manera, se considera que esta técnica de recolección resulta adecuada para dar cumplimiento al objetivo específico de examinar las prácticas y procedimientos utilizados por los Especialistas de Conocimiento y Aprendizaje de Banco Santander Chile, al momento de analizar las necesidades formativas levantadas con sus clientes internos, en la medida que posibilita la identificación de los inputs considerados efectivamente al momento de realizar la DNC, las fases realizadas y los outputs o “productos” derivados del proceso, así como también las oportunidades de mejora en su ejecución.

La entrevista semiestructurada, entonces, haría posible el levantamiento de estos elementos desde la propia descripción y conceptualización de los Especialistas y el Subgerente del área, así como también reconocer cuáles son las expectativas y criterios esperados por parte de otros actores clave.

Adicionalmente, es necesario considerar que el autor de este proyecto también se desempeña como Especialista a cargo del proceso de Detección de Necesidades de Capacitación, lo que da mayor sustento al uso de una perspectiva metodológica que permita abordar sus propias percepciones y experiencias como un input relevante (si bien no central) al momento de formular una propuesta de estandarización de esta etapa.

Finalmente, cabe señalar que como otra fuente de información, se considerará la revisión de diversos documentos desarrollados en la organización, referentes al proceso mismo de DNC, así como también a las evaluaciones y flujos de gestión de personas (Evaluación de Desempeño, Engagement, Ascendente). En este sentido, y siguiendo lo señalado por Anderson (2013) en la clasificación de ‘evidencia organizacional’, se hará uso y análisis de fuentes administrativas (bases de datos de Recursos Humanos, diagramas de procesos, correos).

Estas fuentes permitirían justificar el contexto y características particulares de la empresa (y de la problemática identificada), contrastar la información recabada a través de las entrevistas a actores clave, así como también formular cuestionamientos u oportunidades de mejora en cómo se realizan diversas acciones (Anderson, 2013).

Para seleccionar qué datos y documentos en particular serán considerados en el proceso de levantamiento y análisis, se utilizaron los criterios sugeridos por Anderson (2013):

- a. *Acceso*: los documentos recabados eran accesibles para el autor del presente proyecto, al referir fundamentalmente al flujo y acciones derivadas de la DNC (archivos entregados por los demás Especialistas de Conocimiento y Aprendizaje), así como también asociados a las evaluaciones de Gestión de Personas, las cuales están centralizadas en una Analista de Liderazgo y Talento, quien se desempeña en la misma Gerencia.
- b. *Calidad y confiabilidad de los datos*: en términos generales, la información cuantitativa (resultados globales de las evaluaciones de Gestión de Personas) están actualizadas y descargadas directamente de las plataformas correspondientes, o entregadas por la Analista a cargo de su gestión. Lo mismo ocurre con los documentos referentes a la Detección de Necesidades de Capacitación.
- c. *Focalizarse en las preguntas de investigación*: dado que la información documentada es vasta, la selección de los archivos y fuentes a considerar estuvo basada en su relevancia para dar cumplimiento a los objetivos del proyecto de título, siguiendo como criterio que hiciesen referencia directa a la DNC, o bien, que abarcaran el proceso de Gestión de Personas y las evaluaciones asociadas.

Cabe señalar que el uso de estas fuentes de información, así como el método de análisis de dichos datos, permitiría cumplir el objetivo específico de examinar la información y datos utilizados por los Especialistas de Conocimiento y Aprendizaje de Banco Santander Chile, al momento de realizar el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación con sus clientes internos, al posibilitar la revisión de documentos utilizados por dichos profesionales para la realización de la DNC, identificando sus características y focos, factores que evidentemente influirán en el resultado final del proceso.

3.1. Fuentes de información

3.1.1. Actores clave

Como una de las principales fuentes de información para dar cumplimiento a los dos primeros objetivos específicos, se realizarán entrevistas a actores clave que cumplen diversos roles al interior de la organización, y particularmente, en el proceso de DNC. Se detallará a continuación los cargos de dichos actores, así como la técnica de recolección a utilizar.

- a. Especialistas de Conocimiento y Aprendizaje: se realizarán entrevistas semiestructuradas a los tres Especialistas (Anexo 6, 7 y 8). Como principales temáticas a abordar en dichas entrevistas, destacan:
 - i. Inputs utilizados al momento de desarrollar la DNC.
 - ii. Fuentes de información desde donde obtienen dichos inputs.
 - iii. Actores con los que validan el plan de capacitación y/o propuesta de intervención derivada del análisis de los datos.
 - iv. Nivel al que desarrollan los planes de capacitación (Divisional, Gerencial, equipo, individual).
 - v. Flujo general del proceso de DNC vigente (etapas).
 - vi. Principales fortalezas del proceso de DNC vigente.
 - vii. Principales aspectos de mejora del proceso de DNC vigente.
 - viii. Rol del Especialista en el proceso de DNC.

Es importante señalar que, para minimizar los sesgos que podrían derivar de este levantamiento, las entrevistas serán focalizadas en las temáticas mencionadas, evitando hacer referencia a los planteamientos teóricos o metodológicos analizados de manera previa por el autor, lo que podría influir en que los Especialistas formulen un flujo ideal, y no el que efectivamente realizan en la actualidad. La definición de aspectos de mejora será abordada luego de que se describiera el proceso vigente, justamente con este fin.

- b. Analista de Liderazgo y Talento: se realizará una entrevista semiestructurada a la Analista a cargo de las evaluaciones de gestión de

personas (Evaluación de Desempeño, Ascendente y Engagement), sobre la base de las siguientes dimensiones:

- i. Descripción general de las evaluaciones.
 - ii. Uso de los datos de las evaluaciones como un antecedente en el proceso de DNC.
 - iii. Experiencia como Especialista de Conocimiento y Aprendizaje, en lo que respecta a la DNC (la Analista se desempeñó en años anteriores en dicho cargo).
 - iv. Principales aspectos de mejora del proceso de DNC vigente.
 - v. Principales fortalezas del proceso de DNC vigente.
- c. Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje: se levantarán algunos datos a través de una entrevista semiestructurada al responsable de la Subgerencia, con el objetivo de abordar las mismas temáticas tratadas con los Especialistas, pero incorporando las siguientes dimensiones:
- i. Expectativas del proceso de DNC (inputs, análisis y outputs esperados).
 - ii. Rol estratégico de la formación y desarrollo de personas en la organización.
 - iii. Desafíos del área y de la Gerencia (actuales y futuros) que podrían afectar el proceso de DNC.
- d. Gerente de Atracción y Desarrollo del Talento: se realizará una entrevista a la Gerente, en pos de levantar información sobre sus expectativas del proceso de Detección de Necesidades de Formación (inputs, análisis y outputs esperados), así como validar con ella el flujo definido para dicho proceso y el formato de presentación a realizar con los Gerentes Divisionales, al momento de hacer la DNC.
- e. Gerente de División Personas: se realizará una entrevista a la Gerente de RR.HH., con el objetivo de validar con ella el flujo general de DNC, así como también el formato de presentación a realizar al momento de hacer el levantamiento con cada Gerente Divisional. Cabe indicar que el proceso de validación se hará “en escala”, siendo estos elementos

aprobados primero por el Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje, luego por la Gerente de Atracción y Desarrollo del Talento, y finalmente por la Gerente de División Personas, evitando así el “by pass” de alguno de estos actores en la validación.

- f. Gestoras de Personas: como complemento al flujo levantado con los Especialistas de Conocimiento y Aprendizaje, también se pretende entrevistar a cuatro Gestoras (una por cada Especialista) para cotejar cómo se realiza el proceso de DNC. En específico:
 - i. Flujo general del proceso de DNC vigente (etapas).
 - ii. Principales fortalezas del proceso de DNC vigente.
 - iii. Principales aspectos de mejora del proceso de DNC vigente.
 - iv. Rol de la Gestora en la Detección de Necesidades de Formación, realizada con sus carteras de clientes internos.

3.1.2. Observación y análisis crítico de la propia experiencia

Adicionalmente, es importante indicar que, como fuente de información considerada tanto en la delimitación de la problemática como en la formulación de la propuesta de pauta de Detección de Necesidades de Capacitación, el autor del presente proyecto de título consideró su propia experiencia en el rol de Especialista de Conocimiento y Aprendizaje, y particularmente, en la ejecución de la DNC como etapa inicial para identificar cuáles serían las actividades formativas a realizar en el año para su clientes internos.

No obstante, cabe señalar que este input no será examinado a través de una técnica de análisis particular, como podría ser la autoetnografía, que constituye un método derivado del hecho de que el investigador, al ser parte del contexto o fenómeno a estudiar, es también un actor social con experiencia igualmente válida como fuente de información (Fernández, 2006; Fernández, 2007).

En este sentido, la observación y análisis crítico será considerada de forma transversal al momento de desarrollar la propuesta de DNC, sin un apartado particular donde se examine por separado las fortalezas y debilidades detectadas por el autor. La

razón principal de lo anterior es que priorizar la propia posición podría sesgar la generación del instrumento de Detección de Necesidades de Capacitación, ponderando la percepción personal por sobre otras fuentes de información.

3.1.3. Documentos y bases de evaluaciones de gestión de personas

Otra fuente de información relevante para el desarrollo del proyecto de título radica en diversos documentos y bases de datos vinculados con las evaluaciones gestionadas por la Subgerencia de Liderazgo y Talento, referentes a los procesos de gestión de personas.

En específico, se examinarán archivos que detallan los resultados del 2015 y la descripción general de las siguientes evaluaciones:

- a. Evaluación de Desempeño: se realiza sobre la base de las competencias corporativas (Anexo 2) y las metas definidas a principio de año en conjunto con el supervisor, debiendo estar un 20% de las mismas asociado a Calidad (de forma transversal para todos los funcionarios), como se puede ver en el ejemplo detallado en el Anexo 9. La evaluación se realiza durante el mes de diciembre, utilizando una escala Likert con los siguientes criterios de respuesta: Excede Significativamente; Excede; Cumple totalmente; Cumple parcialmente; Requiere mejora.
- b. Ascendente: constituye la evaluación que realizan los subordinados a su jefatura directa, evaluando una serie de dimensiones, cada una de las cuales tiene ítems específicos que el funcionario debe evaluar bajo la misma puntuación detallada en el punto anterior. El detalle de los ítems y dimensiones pueden ser vistos en el Anexo 10. Cabe indicar que la Evaluación Ascendente es aplicada en el mes de octubre.
- c. Engagement: hasta el año 2014, a nivel corporativo se evaluaba el Clima Organizacional a través de una encuesta segmentada en 14 dimensiones. No obstante, a partir del 2015 se planteó como requerimiento el cambio de esta evaluación por la de Engagement, que busca examinar el nivel de compromiso de los funcionarios con la organización. En el Anexo 11 se detalla el modelo corporativo de Engagement, base sobre el cual se construyó el instrumento.

Cabe señalar que el objetivo de analizar estos documentos radica en identificar de qué manera dicha información podría ser integrada en la propuesta de pauta de DNC, al ser un input relevante en lo que respecta a la gestión del recurso humano, otorgando datos que podrían ser utilizados como antecedentes a la hora de identificar necesidades formativas y formular planes de capacitación.

Es importante recordar que, como otra fuente de información, se realizará una entrevista a la Analista de Liderazgo y Talento a cargo de gestionar estos procesos, lo que permitiría examinar desde su experiencia de qué forma y en qué medida esta información es actualmente considerada por parte de los Especialistas de Conocimiento y Aprendizaje, así como también identificar cómo dichos datos podrían ser integrados en la DNC.

3.1.4. Documentos entregados por los Especialistas de Conocimiento y Aprendizaje, asociados al proceso de DNC

Por otro lado, también se examinarán documentos de apoyo, informes y presentaciones de años anteriores que permitan dar mayor robustez a los planteamientos que hagan los Especialistas de Conocimiento y Aprendizaje, en lo que respecta a cómo realizan actualmente el proceso de DNC. En específico, se revisarán archivos referentes a:

- a. Descripción de la DNC (año 2007).
- b. Descripción de la DNC (año 2008).
- c. Ejemplo de informe resumen de DNC, presentado a una Gerencia (Seguros).
- d. Documento y correo tipo enviado por Especialista de Conocimiento y Aprendizaje a los Gerentes de su cartera, informando del inicio del proceso de DNC, y donde se detallan una serie de preguntas a ser contestadas por los mismos antes de tener una reunión de levantamiento con ellos.
- e. Guía de DNC, desarrollada por uno de los Especialistas de Conocimiento y Aprendizaje, la cual detalla qué información debe contener el informe de cierre de año por Gerencia, y una serie de preguntas a considerar al momento de tener reuniones de levantamiento con los clientes internos en el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación (Anexo 12).

Es importante destacar que estos son los documentos, respaldos, presentaciones e informes tipo que realizan los Especialistas, y algunos de estos archivos fueron entregados por uno u otro, sin que sea transversal su uso.

3.2. Descripción de la metodología de análisis de los datos

En lo que respecta a las técnicas a ser utilizadas para analizar los datos recabados, es importante diferenciar entre aquellas fuentes “directas” (referentes a la información recabada a través de la interacción y entrevistas con los diversos actores clave) y las “indirectas” (asociadas a los documentos, presentaciones, informes, etc. Que permiten complementar el análisis de procesos y datos) (López, 2002).

Para examinar la información obtenida a través de las primeras, se hará uso del análisis de contenido, específicamente aquel desarrollado desde la teoría fundamentada (Quilaqueo y San Martín, 2008; Uriarte, Íñiguez, Martínez, Muñoz, Pallarés y Vázquez, 2002). Así, se entiende el análisis de contenido como una técnica de investigación enfocada en los componentes manifiestos de la comunicación interpersonal (Malhotra, 2008; Vázquez, 1994), y que “*está destinada a reproducir, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a un contexto*” (Krippendorff, 1980, en Porta y Silva, s.f, p. 8).

Además, este método sitúa al investigador en una triple perspectiva de la comunicación basada en: los datos tal y como se comunican, el contexto de los datos y la forma en que el conocimiento del analista obliga a dividir la realidad (Krippendorff, 1980, en Porta y Silva, s.f).

Se ha seleccionado esta técnica de análisis ya que, como señala Piñuel (2002), tiene por objetivo “*lograr la emergencia de aquel sentido latente que procede de las prácticas sociales y cognitivas que instrumentalmente recurren a la comunicación para facilitar la interacción que subyace a los actos comunicativos concretos*” (p. 4), de manera que busca indagar sobre lo no aparente que surge a partir del diálogo, estudiando y analizando las comunicaciones de manera sistemática (López, 2002). Es decir, el análisis de contenido pretende ir más allá de una perspectiva netamente interpretativa, planteando “*procedimientos cada vez más estandarizados que intentan objetivar y convertir en datos*

los contenidos de determinados documentos o comunicaciones para que puedan ser analizados y tratados de forma mecánica” (López, 2002, p. 173).

En este sentido, al obtenerse la información a partir del discurso del entrevistado, el análisis de contenido permite examinar los datos de modo de lograr captar los distintos argumentos presentados por éste, evidenciando el sentido real del discurso encerrado en los procesos de comunicación (Piñuel, 2002).

Ahora bien, en lo que respecta al modelo específico, se hará uso del análisis de contenido categorial temático. En términos generales, esta técnica conlleva el descomponer el texto (la entrevista transcrita) en unidades para luego agruparlas bajo categorías definidas a partir de la lectura sucesiva y reiterada del mismo, “*considerando las similitudes o semejanzas que existan entre éstas en función de criterios preestablecidos según los objetivos de investigación y/o los objetivos del análisis*” (Vásquez, 1994, p.1). En su vertiente temática, la definición de categorías se hace sobre la base de las declaraciones manifiestas (contenidos explícitos en el texto) y directas (los principales temas abordados por los actores, los secundarios, su recurrencia de aparición en el discurso, etc.) (Vásquez, 1994).

El análisis categorial temático se subdivide en tres grandes etapas (Vásquez, 1994):

- a. Pre-análisis: conlleva la organización del material a examinar, definiendo las dimensiones o conceptos a estudiar y que justifican el análisis, y teniendo claro los objetivos de la investigación. Se debe seleccionar el *corpus* documental, entendido como los textos específicos que se revisarán para hacer el análisis.
- b. Codificación: en esta etapa, se realiza la fragmentación de los textos, identificando la unidad de registro (sección de contenido que se usará como unidad de significado) y de contexto (fragmentos necesarios para entender el significado de las unidades de registro).
- c. Categorización: el último paso conlleva la clasificación de las unidades de acuerdo a parámetros de diferenciación, para tener una visión condensada de los datos. Esto se realiza agrupando las unidades por criterios de afinidad,

generalmente usando un parámetro semántico, al congregarnos por similitud en su significado. Dichas categorías deben cumplir con dos criterios:

- c.1. Asignación exclusiva, quedando cada unidad asignada a una sola categoría.
- c.2. Congruencia, de modo que las categorías deben ser concordantes con el material trabajado y el marco teórico que sustenta la investigación.

Por tanto, el análisis de contenido, y en particular el categorial temático, resulta una técnica adecuada para rescatar el sentido y foco de lo comunicado por los entrevistados, haciendo factible la comparación de sus percepciones, experiencias, prácticas y expectativas en torno a dimensiones y subcategorías que emergen de su propio discurso y que resultan concordantes con los planteamientos teóricos abordados, posibilitando así un análisis ordenado y esquemático para el desarrollo de la propuesta de pauta de DNC.

Ahora bien, en lo que respecta a las fuentes de información “indirectas”, y dada la naturaleza de las mismas, se hará uso de las recomendaciones planteadas por Anderson (2013) para el análisis de documentos organizacionales, centrada fundamentalmente en la categorización y proceso comparativo.

De esta manera, para el análisis documental, se procederá a definir categorías y subcategorías asociadas a las temáticas mencionadas (DNC y evaluaciones de la Gestión de Personas), generando una matriz de contenidos según dicha categorización e identificando la prevalencia de la información, conceptos y etapas en los procedimientos, para así contrastar lo recabado en las entrevistas con este análisis.

4. Análisis de información

A continuación se presentarán los resultados de los análisis siguiendo la metodología planteada. En primer lugar, sobre la base de las entrevistas realizadas (Anexo 6, 7 y 8), y en función del objetivo de examinar la información y datos utilizados por los Especialistas de Conocimiento y Aprendizaje de Banco Santander Chile, al momento de realizar el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación con sus clientes internos, se detallará el modelo o flujo de DNC levantado con cada Especialista. A partir de estos modelos, se definió un flujo resumen que recoge los principales elementos planteados por los Especialistas.

Por otro lado, se detallarán los resultados derivados de la entrevista al Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje (Anexo 13). En dicha entrevista, se presentó el modelo de cada Especialista para contrastar lo indicado por los profesionales con la percepción del Subgerente. Adicionalmente, se validó con él el flujo resumen, estableciendo así un modelo ideal que recoja las principales fortalezas del proceso de DNC explicitado por los Especialistas, y que sea aplicable a la realidad y contexto específico de la Subgerencia y su interacción con los clientes internos.

Adicionalmente, se presentó el instrumento de DNC desarrollado por el autor en un archivo MS Excel, en el cual se recogen los principales planteamientos indicados en el marco teórico, particularmente en lo que respecta al alineamiento estratégico de la formación y las recomendaciones asociadas al proceso mismo de Detección de Necesidades de Capacitación. La presentación del documento permitió hacer diversos ajustes, eliminando algunos elementos e incorporando preguntas específicas que permitan dar mayor estructura y lógica al proceso.

Para dotar de mayor robustez a los resultados de este proyecto de título, se indagó respecto de las posibilidades y limitantes derivadas de las nuevas directrices de la División Personas, de modo de identificar qué aspectos del flujo e instrumento podrían verse impactados.

Posterior a lo anterior, se presentarán las principales conclusiones derivadas de las entrevistas hechas a las Gestoras de Personas, con el objetivo de incorporar sus comentarios y planteamientos al instrumento de DNC. Lo mismo se realizará con la entrevista hecha a la Analista de Liderazgo y Talento.

Por otro lado, se plantearán los resultados de las reuniones realizadas con la Gerente de Atracción y Desarrollo de Talentos, con quien se revisó y validó el flujo del proceso de DNC, así como también el formato tipo de presentación a utilizar con los Gerentes Divisionales al momento de definir con ellos las necesidades formativas del año. Dicho formato conjuga tanto los resultados de las evaluaciones de Gestión de Personas como las actividades de capacitación realizadas durante el año anterior, así como conclusiones que permiten formular propuestas de trabajo para el período vigente.

Cabe señalar que dicho levantamiento y validación no fue registrado a través de una grabación (por lo que no hay entrevista transcrita), de modo que el análisis a presentar deriva de los apuntes realizados por el autor durante las reuniones de revisión.

Finalmente, se presentarán los resultados del análisis de contenido categorial temático, que conjuga lo recabado a partir de todas las entrevistas transcritas, permitiendo identificar los puntos de consenso y discrepancia respecto del flujo del proceso de DNC y el instrumento a utilizar en el mismo. Adicionalmente, se presentará el análisis documental y las categorías derivadas, como un elemento adicional a considerar en la validación del proceso de DNC vigente.

4.1. Entrevistas a Especialistas de Conocimiento y Aprendizaje

Cabe señalar que los modelos a presentar derivan del análisis de las entrevistas realizadas a los tres profesionales que se desempeñan actualmente en dicho cargo, especificando los inputs, etapas y outputs que estos señalan en el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación.

Sobre la base de las entrevistas realizadas, y con el objetivo de examinar la información y datos utilizados por los Especialistas de Conocimiento y Aprendizaje de Banco Santander Chile, al momento de realizar el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación con sus clientes internos, se detalla a continuación el modelo o flujo de DNC levantado con cada Especialista.

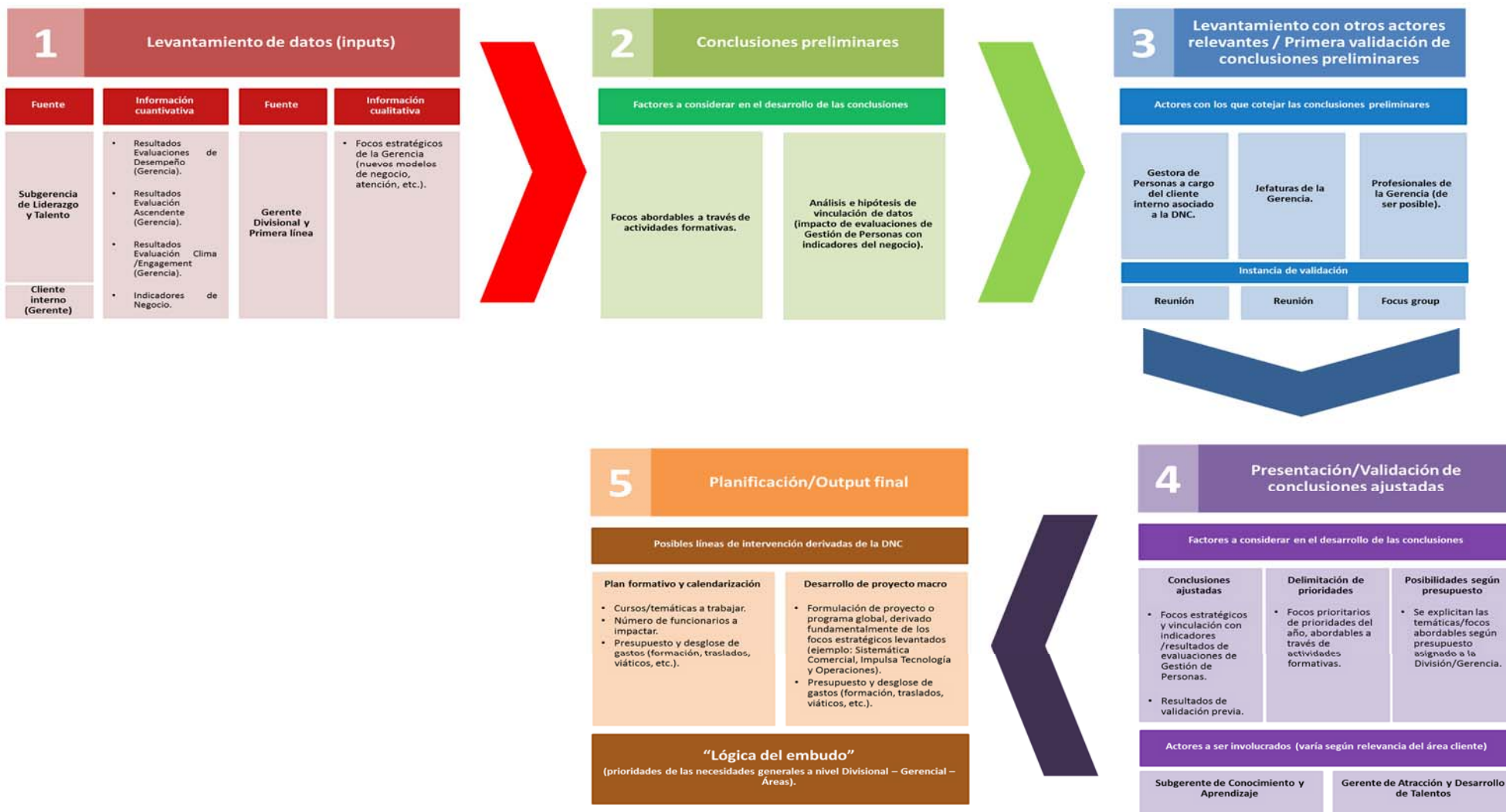


Figura 2. Flujo DNC - Especialista N°1.

Cinco años trabajando en el cargo. Encargado de la gestión de las actividades formativas destinadas a los funcionarios que se desempeñan en la Red de Sucursales (incluye cargos como Ejecutivos de Cuentas, Agentes, Zonales, Territoriales, Cajeros, Jefes de Plataforma).

Como indicaciones adicionales, el Especialista N°1 plantea que este flujo aplica de manera similar para el proceso de DNC de la red de Sucursales, así como también de las áreas de Servicios Centrales (que constituyen el resto de las Divisiones, las cuales desempeñan labores de apoyo).

No obstante, destaca que en el caso de la red, hay una mayor cantidad de indicadores “duros” (cuantitativos), una dotación más grande, así como también un mayor foco en los indicadores numéricos (número de ventas, particularmente), mientras que en Servicios Centrales, no existen indicadores tan claros, la cantidad de funcionarios por División es menor, y el foco está puesto en la mejora de los procesos y gestión de las labores diarias, así como el desarrollo y crecimiento de los funcionarios.

Sin embargo, resulta necesario indicar que el análisis concreto de dichos datos no es clarificado, ni se expone de manera explícita en la entrevista de qué manera se conjugan fuentes de información e instrumentos tan variables, como son las evaluaciones de Gestión de Personas y las apreciaciones de diversos actores involucrados (Gerentes, primera línea, Gestoras de Personas, Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje).

Finalmente, también es importante señalar que el Especialista plantea que no está totalmente clarificado quién es el encargado de presentar las conclusiones preliminares y finales (si es el propio Especialista, la Gestora de Personas, o el Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje), así como tampoco a qué nivel se desarrolla todo el proceso (Divisional, Gerencial, o niveles de jefaturas de menor rango jerárquico).

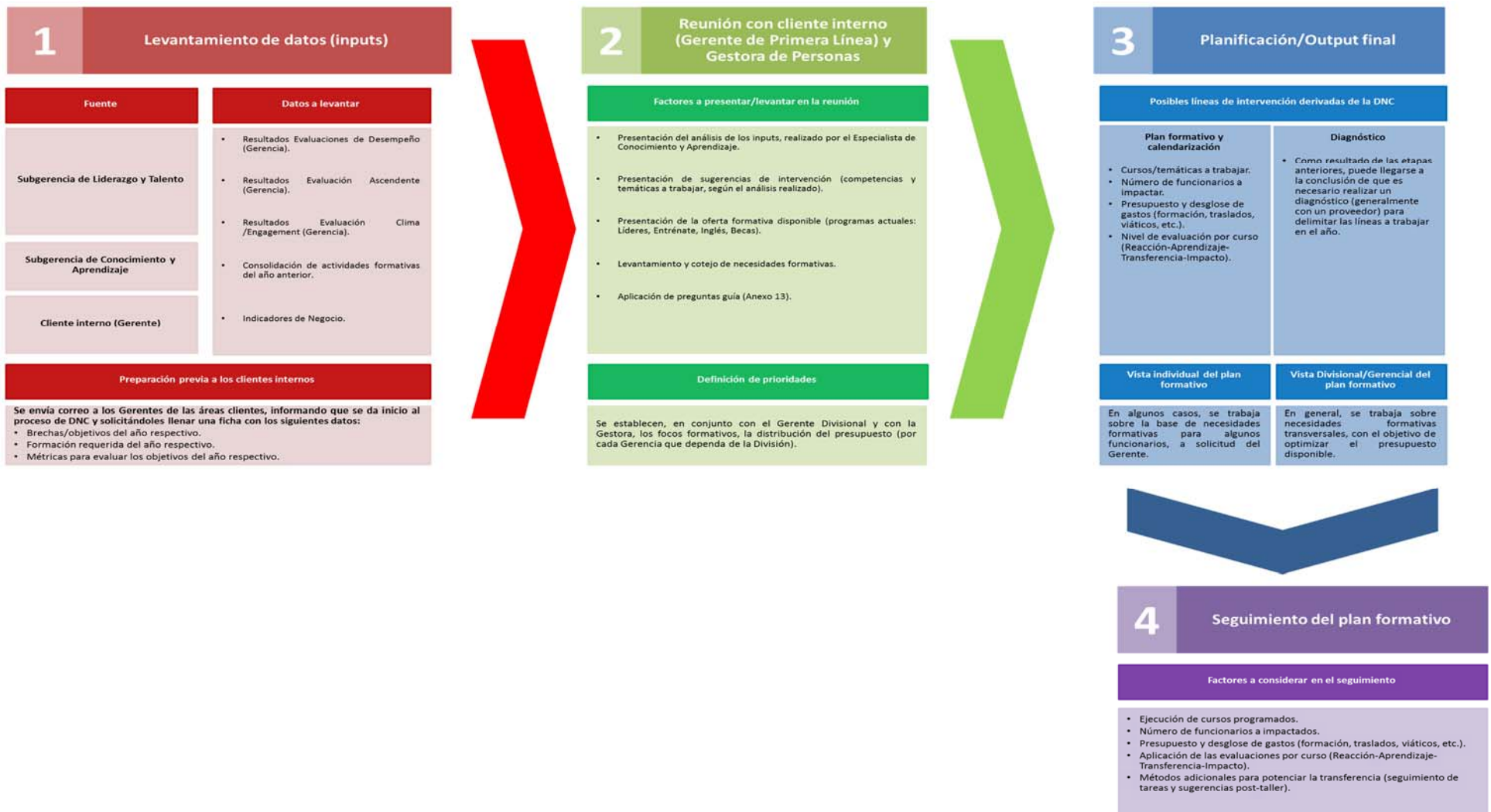


Figura 3. Flujo DNC - Especialista N°2.

Dos años trabajando en el cargo. Encargada de la gestión de las actividades formativas destinadas a los funcionarios que apoyan directamente la labor de la red de Sucursales, así como también la División de Riesgos. También está a cargo de programas corporativos, como es el Programa Líderes e Inducción.

Cabe agregar que la Especialista N°2 plantea que el modelo de DNC presentado corresponde al proceso más completo que realiza, indicando que para otros clientes internos (División de Riesgos) opera “tomando el pedido” de los cursos y talleres a realizar, ya que existen funcionarios encargados directamente del levantamiento de las necesidades formativas en dicha División.

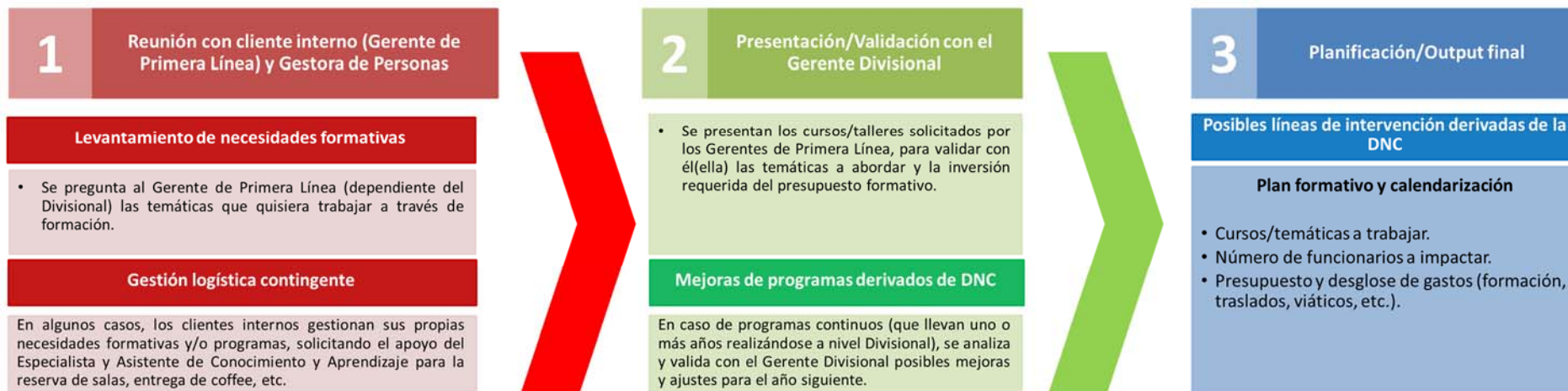


Figura 4. Flujo DNC - Especialista N°3.

Dos meses trabajando en el cargo. Encargada de la gestión de las actividades formativas de la División de GBM y BEI, así como otras áreas específicas (VOX). También está a cargo de algunos programas corporativos, tales como Becas, Inglés y Entrénate.

Es importante destacar que la Especialista N°3 indica estas etapas fundamentalmente a través del traspaso realizado por la profesional a quien llegó a reemplazar, así como algunas reuniones realizadas con sus clientes internos. Plantea que el proceso varía según el área cliente, el nivel de involucramiento del Gerente Divisional y la gestión histórica de la capacitación para cada Gerencia.

Finalmente, a partir del análisis de las entrevistas a los tres Especialistas, así como también de las realizadas a los otros actores, se definieron ciertas categorías y subcategorías de análisis (de acuerdo al análisis de contenido), que hicieron posible el mapeo y establecimiento de los flujos anteriormente indicados. Dichas categorías y subcategorías se detallan en el Anexo 14.

Adicionalmente, dicho análisis hizo posible la conjugación de los modelos de manera de conservar todas las fases relevantes, y manteniendo fundamentalmente los modelos propugnado por el Especialista N°1 y N°2 (teniendo en cuenta que eran los más completos). No obstante, se consideró también la “*mejora de programas derivados de DNC*”, propugnada por el Especialista N°3. Sobre la base de lo anterior, se desarrolló el modelo detallado en la siguiente página (figura 5).

4.2. Entrevista a Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje

Considerando que lo señalado por los Especialistas puede no concordar totalmente con el flujo realmente utilizado al momento de ejecutar la DNC (pudiendo existir un sesgo en cómo reportan su realización), se consultó al Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje sobre los procesos indicados por cada uno de sus subordinados. Con esto fue posible cotejar si lo recabado con los Especialistas responde de manera efectiva a lo que realizan como flujo estándar, y no responde a sus expectativas y conocimientos de cómo debiese realizarse el proceso.

Cabe indicar que en la entrevista realizada al Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje (Anexo 13), utilizando la pauta detallada en Anexo 15, se presentó cada uno de los modelos por separado con el objetivo de identificar si efectivamente los Especialistas cumplían (al menos de manera general) con las etapas señaladas.

Finalmente, se le presentó el modelo conjugado, para tener su apreciación sobre el mismo como proceso ideal de DNC a ser implementado por los Especialistas, que a su vez respondiera a las posibilidades reales de la organización. A partir de lo anterior, se estableció y validó el modelo presentado en la figura N°6, que incorpora los comentarios del Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje, al conjugar la fase 2 y 3.



Figura 5. Flujo DNC – Modelo derivado de la conjugación de flujos indicados por los Especialistas de Conocimiento y Aprendizaje.



Figura 6. Flujo DNC – Modelo validado por Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje.

4.3. Reuniones con Gerente de Atracción y Desarrollo del Talento

Como fue indicado anteriormente, se realizaron diversas reuniones con la Gerente de Atracción y Desarrollo del Talento. En este sentido, cabe detallar:

- Reunión 1 (revisión de flujo de DNC): Se revisó el modelo validado por Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje (punto 6.4), a partir de lo cual se desarrolló el flujo final de DNC, incorporando los comentarios respectivos de la Gerente. Adicionalmente, a partir de esta reunión, se solicitó modificar el formato del flujo, para que se evidenciaran los diversos actores involucrados en el mismo (Gerente Divisional, Gerentes de primera línea, Especialista de Conocimiento y Aprendizaje, Analista de Liderazgo y Talento, Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje, Gerente de Atracción y Desarrollo de Talento, Gestora de Personas, Business Partner).
- Reunión 2 (validación del flujo de DNC): Se presentó el modelo con los comentarios incorporados, validando así los inputs clave del proceso, las etapas de levantamiento y validación requeridas, así como el output final respecto del plan de capacitación. Cabe indicar que en la reunión participó también el Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje, de modo que el modelo fue aprobado en paralelo por ambos. El flujo final, en su versión resumida, puede ser revisado en la figura 7.
- Reunión 3 y 4 (revisión de presentación tipo): una vez validado el flujo de DNC, se desarrolló un formato tipo de presentación, el cual sería utilizado como introducción al momento de hacer el levantamiento de necesidades formativas con cada Gerente Divisional. Cabe indicar que los aspectos contenidos en dicha presentación correspondían a los inputs aprobados en el modelo de DNC. En esta reunión, se recabaron los comentarios y modificaciones solicitadas por la Gerente. Es importante mencionar que también participó el Analista de Liderazgo y Talento a cargo de las evaluaciones de Gestión de Personas, de modo de identificar qué análisis podían ser realizados efectivamente sobre las bases de datos, asegurando así que las solicitudes de la Gerente fuesen realizables.

- Reunión 5 (validación de presentación tipo): se presentó el formato con los cambios requeridos, quedando validado por la Gerente.

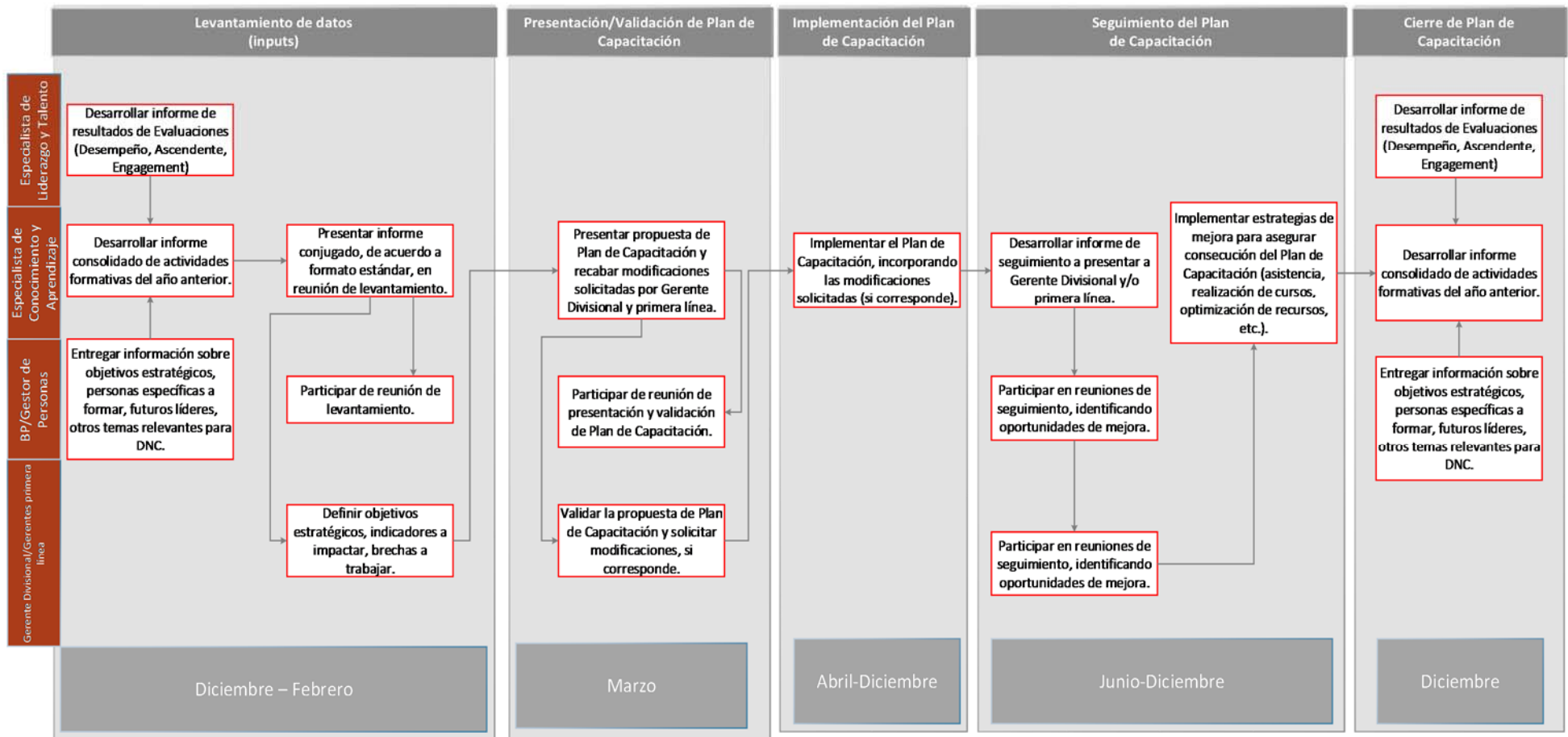


Figura 7. Flujo DNC final – Modelo validado por Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje, Gerente de Atracción y Desarrollo del Talento y Gerente de División Personas.

4.4. Entrevista a Gerente de División Personas

Se entrevistó a la Gerente de División Personas, validando con ella el flujo general de DNC presentado (Figura 7). Adicionalmente, se le mostró el formato de presentación a realizar al momento de hacer el levantamiento con cada Gerente Divisional, que incorporaba los principales resultados de las evaluaciones de Gestión de Personas (Desempeño, Ascendente, Engagement), datos generales de cobertura e inversión en capacitación durante el año 2015, a nivel Divisional y por cada uno de sus reportes directos, y finalmente, los focos formativos sugeridos.

A partir de esta reunión, se recabaron los comentarios de la Gerente respecto de la propuesta de presentación (referentes fundamentalmente al diseño de la misma), estableciendo así la versión final.

4.5. Entrevistas a Gestoras de Personas

Por otro lado, las entrevistas a realizar a las Gestoras de Personas también permitirían contrastar lo indicado por los Especialistas como flujo de DNC vigente, en la medida que estas participan en el proceso como actores relevantes en la detección de todas las necesidades atinentes a Recursos Humanos (sean estas formativas, de compensaciones, planes de carrera y sucesión, etc.).

Adicionalmente, estas entrevistas harían posible el levantamiento de otros aspectos de mejora en el proceso, así como también dar mayor respaldo a otros previamente detectados en las entrevistas al Subgerente y los Especialistas de Conocimiento y Aprendizaje.

La pauta guía para dichas entrevistas está detallada en el Anexo 16. No obstante, es necesario señalar que, por motivos de tiempo y disponibilidad de las Gestoras, solo fue posible realizar una de las cuatro entrevistas planificadas, si bien cabe destacar que es una de las dos Gestoras que, bajo el nuevo modelo de RR.HH., asumió el cargo de Business Partner o Socio Estratégico (rol de mayor responsabilidad que el anterior), atendiendo a dos de las tres Divisiones estratégicas que brindan los productos y servicios

a los clientes finales: Banca Empresas e Instituciones (BEI) y Global Banking and Markets (GBM).

La transcripción de la entrevista se encuentra en el Anexo 17. Cabe señalar que, para examinar dicho material, y con el objetivo de homologar los análisis con la información recabada con los Especialistas y el Subgerente de Conocimiento, así como la Analista de Liderazgo y Talento, se utilizaron las mismas categorías y subcategorías, explorando así qué elementos y recomendaciones son extrapolables a lo levantado con los actores mencionados.

4.6. Análisis de contenido categorial temático

De acuerdo a lo indicado en el apartado 3.2. Descripción de la metodología de análisis de los datos, se realizó el análisis siguiendo las tres etapas señaladas por Vásquez (1994) en lo que respecta al análisis de contenido categorial temático:

- a. Pre análisis: sobre la base de lo indicado en el marco teórico, y siguiendo los objetivos del proyecto de título, se revisaron de manera reiterada las entrevistas transcritas, organizando el material e identificando los textos a considerar para el análisis (esto es, las entrevistas a los Especialistas y Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje, a la Business Partner y a la Especialista de Liderazgo y Talento).
- b. Codificación: se identificaron las unidades de registro, estableciendo las frases o párrafos que tuvieran significado y relevancia para los objetivos del proyecto. Adicionalmente, y cuando correspondía, se agrupaban dichas unidades con las de contexto, facilitando así su comprensión.
- c. Categorización: finalmente, se definieron categorías y subcategorías (anexo 14) con las cuales se clasificaron las unidades de registro, usando un parámetro semántico (agrupándolas por significado o temática común) y siguiendo los criterios de asignación exclusiva y congruencia.

No obstante, en pos de la síntesis e integración del análisis, se conjugarán en este mismo apartado los diversos planteamientos teóricos revisados anteriormente, según su

vinculación con las categorías establecidas. A continuación, se detallan las principales conclusiones derivadas de dicho proceso.

4.6.1. Contraste de análisis

4.6.1.1. Validación de análisis

En términos generales, es posible plantear que los distintos actores involucrados consideran como fundamental la validación de las conclusiones o recomendaciones que puedan hacer los Especialistas de Conocimiento y Aprendizaje, con los Gerentes Divisionales.

En este sentido, existe consenso de que si bien las diversas fuentes de datos (evaluaciones de Gestión de Personas, formación realizada durante el año anterior, etc.) son fundamentales para la formulación de sugerencias de intervención robustas y argumentadas, es necesario examinar si estas responden efectivamente a los focos que tienen los Gerentes para sus respectivas áreas, considerando los desafíos específicos y generales del Banco. Lo anterior queda reflejado en la frase del Especialista N°1: *“En base a eso, una vez que te dan los focos, tú puedes hacer un análisis. Lo que te decía en el caso de Selección, si tiene este foco y los indicadores veo que están bajo es de acá, ¿pega o no pega?”*

Por tanto, se plantea que es a través de la validación con el cliente interno final (el Gerente Divisional o el Gerente respectivo según línea presupuestaria) que se puede *“ir un poco afinando la estrategia con la cual tú vas a decir: ok, esta es la DNC final del área”*.

Lo anterior coincide con lo formulado por Rothwell y Kazanas (2008), al plantear que uno de los objetivos centrales que debe buscarse con el diseño de un plan de DNC es lograr el consenso entre los diversos *stakeholders*, en lo que respecta a las necesidades y focos a trabajar a través de la propuesta formativa, por lo que es fundamental una etapa de validación donde los principales actores involucrados examinen lo anterior y den su visto bueno.

De esta forma, se plantea que, para dicha validación, es importante explicitar que se utilizaron tres grandes indicadores para la formulación de las conclusiones y recomendaciones: 1. Las competencias exigidas en la organización (cuyo resultado puede ser obtenido a través de las evaluaciones de Gestión de Personas); 2. Las características de los colaboradores, equipos y el área en general (que puede ser recabado a través de la orgánica de la División, donde se detallan datos como sexo, edad, cargos, título de Gerente o Subgerente, entre otros); 3. La brecha a trabajar (que puede ser nuevamente levantado con los resultados de las evaluaciones de Gestión de Personas, así como con entrevistas al Business Partner, Gestora y Gerente Divisional).

Por otro lado, es factible señalar que, tanto el Especialista N°1 y N°3, formulan que el Divisional entrega los lineamientos globales de su Gerencia, declarando en qué necesidades (o focos, levantados a través de las evaluaciones de Gestión de Personas, los indicadores del área o del propio discurso del Gerente) debiese ser invertido el presupuesto formativo de la División.

Por tanto, las posibles temáticas levantadas con los Gerentes de primera línea serían consideradas como foco en la medida que existen necesidades de capacitación transversales en las áreas que conforman la División (lo que permite focalizar los recursos en necesidades longitudinales), como puede verse en los planteamientos del Especialista N°1: *“Esas son sugerencias, son medidas transversales que se repiten en cada una de las áreas”,* o del N°3, quien afirma que *“y tiene razón, en el fondo, que no sea tan aislado, ¿cachai? Como no sé po, tal vez sí o sí el Divisional se tiene que meter, porque demás, el Divisional tiene algo importante que decirnos respecto de la formación de su equipo”.*

No obstante, también es necesario tener en cuenta que, en algunos casos, el levantamiento con dichos Gerentes se plantea como un proceso de relevancia considerable, ya que permite contrastar en qué medida los focos u objetivos Divisionales se ‘aterrizan’ a la realidad de cada Gerencia que la conforma, dando mayor peso o contextualización a las intervenciones de capacitación que se sugieran. Como ejemplo, el Especialista N°1 señala que: *“Ahora, si MD [Gerente División Personas] te dice que no, mira, le pega de esta forma, lo más probable es que ella lo tenga súper claro, pero igual*

hay que hacer el trabajo de ya, ok, ¿cómo lo entendió el otro, cómo lo está viviendo, cómo lo está haciendo? ¿Por qué está trabajando en él?"

Incluso el Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje considera que, una vez validadas las sugerencias de brechas y temáticas a trabajar a través de capacitación con el Divisional, estas deben ser analizadas y revisadas en conjunto con sus reportes directos.

Ahora bien, es importante destacar que en algunas ocasiones, los focos levantados por los Gerentes (sean estos Divisionales o de sus primeras líneas) escapan a las soluciones que puedan formularse desde acciones formativas, siendo problemáticas que atañen a otros procesos de Recursos Humanos, y por tanto, a otras áreas de División Personas. Como indica el Especialista N°1, *"para un jefe es mucho más sencillo achacarle el problema a que la gente no sabe equis cosa, entonces ah ya, esto se soluciona con capacitación. Y no es tan así"*.

Dado lo anterior, los Especialistas de Conocimiento y Aprendizaje tienden a concordar que uno de los actores relevantes a involucrar en el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación es el Business Partner y el Gestor de Personas, al entregar un input relevante respecto de otros factores a considerar en el proceso que escapan a la información que manejan los profesionales de formación (ej.: prontas desvinculaciones, reestructuraciones de áreas, promociones, etc.). La relevancia de tener una etapa de levantamiento particular con estos actores se evidencia en lo que declara el Especialista N°2: *"yo cuento mucho con la Gestora, que ella tiene la vista del año de cómo ha sido la evaluación de la gente como para mediar el negocio, entre lo que me dice el cliente y lo que le digo yo"*, indicando además que dicho actor hace posible recabar mayores antecedentes sobre los focos que haya formulado el Divisional, e incluso sobre las conclusiones derivadas de las evaluaciones de Gestión de Personas.

El rol preponderante del Gestor, en el proceso de validación de las recomendaciones que puedan formular los Especialistas, queda reflejado en la declaración del profesional N°1: *"Esas conclusiones generales tú las presentas al Gestor de Personas, se lo presentas al negocio y entre todos se fijan las prioridades"*.

Finalmente, cabe indicar que al menos uno de los Especialistas (N°1) señaló al Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje como uno de los actores posibles a considerar en la validación de conclusiones y propuestas de intervención, al plantear que *“...o se lo presentas a JR [Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje] y lo termina presentando él, depende del área, depende de los tiempos, depende de una infinidad de factores”,* y también que *“es bueno conversarlo con el jefe del área, por supuesto que sí, incluso con el Gerente de nuestra área, y después de que ok, tenemos un consenso entre nosotros, presentémoslo al cliente”.*

Sin embargo, no es una formulación que sea transversal entre los entrevistados, por lo que no se considera como una fuente necesaria en el proceso de validación.

4.6.1.2. Presentación de programas existentes

Por otro lado, cabe señalar que el Especialista N°2, así como también la profesional de Liderazgo y Talento, indican que al presentar al Gerente Divisional y primera línea las conclusiones preliminares emanadas de las diversas fuentes consideradas (evaluaciones de Gestión de Personas, métricas del área, focos recabados con el Gestor de Personas), es importante mostrar cuál es la oferta formativa disponible, y a través de la cual se pueden trabajar algunas de las necesidades de capacitación formuladas o que se levanten con los Gerentes. Dicha oferta estaría focalizada en el programa Líderes, Entrénate e Inglés. Como indica el Especialista N°2: *“Ya, digo acá está el programa Líderes, y voy con el programa, entonces le digo: mira, el programa Líderes está trabajando estos problemas, sí, mira, sabes que tenemos estos cursos, entonces le mando el programa y va asignando gente, en Entrénate yo les digo: mira, hagamos un plan y tú les vas a mandar un mail para que se auto inscriban”.*

Si bien podría criticarse el hecho de considerar este input al momento de presentar las conclusiones y hacer el levantamiento con el o los Gerentes, en la medida que fue planteado por un solo Especialista, se trata de información que tanto la Gerente de División Personas como la Gerente de Atracción y Desarrollo del Talento validaron como relevante y útil de mostrar al hacer el levantamiento. La justificación de lo anterior es que permite no solo homologar las intervenciones a realizar (utilizando todos, en la medida de lo posible, los programas corporativos vigentes), sino que también hace posible presentar

de manera simultánea conclusiones y posibles soluciones a las necesidades formativas recabadas por División o área, sin tener que recurrir a su presupuesto. Por estas razones, también fue incorporado en el formato de presentación de DNC, validado por ambos actores de RR.HH.

4.6.2. DNC tradicionales

Ahora bien, en lo que respecta a la aplicación de un modelo de DNC más exhaustivo, que considere diversas fuentes y análisis más acabados para formular propuestas formativas (realizando focus group o entrevistas con funcionarios y jefaturas de menor jerarquía), el Especialista N°1 plantea que aplicar este nivel de profundidad de manera transversal a todas las Divisiones es poco eficiente, al requerir mucho tiempo y trabajo que en ocasiones supera las posibilidades de los profesionales de Conocimiento y Aprendizaje. En concordancia con lo anterior, el Subgerente indica que no se ha trabajado anteriormente con un modelo tan detallista al hacer el levantamiento de necesidades de capacitación.

Adicionalmente, dicho Especialista indica que las posibilidades reales de aplicar modelos más acabados y robustos será variable en función de las áreas con las que se trabaje, si bien formula que aun así hay ciertas limitantes. En este sentido, señala lo siguiente: *“en algunas áreas tú las puedas aplicar más que en otras, pero la experiencia que yo tengo acá es lo máximo que tú puedes aplicar aquí, por el volumen, por las lucas, por todo”*. De esta manera, afirma que, particularmente para aquellas Gerencias que tengan un presupuesto formativo bajo, el realizar un proceso de DNC muy detallado puede ser contraproducente, en la medida que las posibilidades reales de implementar las propuestas que surjan de dicho proceso serán bajas.

4.6.3. Rol del Especialista de Conocimiento y Aprendizaje

Es posible plantear que los entrevistados concuerdan que los Especialistas del área tienden a jugar un doble papel: el de asesores de sus áreas cliente, y el de “tomadores de pedido” de cursos y talleres de capacitación.

Respecto del primero, se plantea que el rol del Especialista en el proceso de DNC (y en la posterior gestión del plan formativo) radica en ser capaz de desarrollar los análisis correspondientes para formular sugerencias de intervención que respondan a las necesidades del área, así como también en la priorización de las mismas según los focos estratégicos y el presupuesto disponible. Lo anterior queda reflejado en la frase del Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje: *“O sea, yo creo que el rol es uno: ser experto. Ser experto en temas formativos (...) y el otro rol, que yo diría que viene después del primer experto, es consultor. Efectivamente ir donde el negocio, lograr entender la necesidad de ese negocio. Y a través de nuestra expertiz, convencer al negocio, o venderle al negocio una solución”*.

En este sentido, la relevancia de este papel radica en el relevamiento de antecedentes que permitan sustentar conclusiones y sugerencias de intervención coherentes con las necesidades y la realidad del área cliente, sin imponer dichas recomendaciones. Por tanto, es fundamental que los profesionales conozcan el lenguaje y funciones propias de las Gerencias atendidas, lo que hace más válidas las formulaciones que puedan hacer como Especialistas en capacitación y aprendizaje de adultos. Como indica el profesional N°1: *“Tenemos que hablar ojalá un lenguaje similar y también te permite a ti tener una mayor llegada, porque no vas a ir a hablar estupideces, o ahhh no, esto es de Recursos Humanos, no, tú vas a ir a explicar temas con su lenguaje, con su posicionamiento, porque también entiendes su trabajo”*.

De esta forma, y siguiendo los planteamientos de Rainieri (2001), para que el Especialista sea capaz de desarrollar una propuesta formativa que potencie de manera efectiva el desempeño individual y/o grupal, sin perder como norte los focos y la estrategia organizacional, resulta fundamental que tenga conocimiento previo de los desafíos del área cliente, y poder recabar información que le permita vincular eficientemente la propuesta con los objetivos de la División.

Finalmente, se formula que el rol de asesor radica en ser capaz de ir más allá de los datos que se puedan manejar en términos de indicadores (de negocio o de gestión de personas), y analizar las posibles causas que pueden explicar dichos resultados, las cuales en muchos casos, no son evidentes ni siquiera para el cliente interno.

Cabe indicar que este rol de asesor/consultor también es percibido por la Gestora entrevistada, al indicar que *“yo creo que los dueños son ustedes [Especialistas de Formación], no nosotros. Porque ustedes son los expertos, ¿cachai? Yo no puedo dudar de...lo tuyo”*.

En este sentido, y si se entiende la capacitación como un proceso planificado cuyo objetivo central es cerrar brechas en el desempeño (Barbazette, 2006; McArdle, 2010; Rothwell y Kazanas, 2008; Stone, 2009; Salas y Stagl, 2009), apoyando el desarrollo de aprendizajes necesarios para la consecución de las actividades organizacionales, es labor del Especialista la realización de un análisis sistemático no solo de las deficiencias en el desempeño, sino que también de sus causas y la consecuente proposición de intervenciones.

Por tanto, al vincular lo señalado por los entrevistados con los antecedentes teóricos (Sattar, 2011), el Especialista de Conocimiento y Aprendizaje es finalmente el encargado de traducir los objetivos y focos del cliente interno en conocimientos, actitudes y destrezas requeridas por el equipo o funcionarios específicos, determinando además la brecha entre el estado actual y el estado deseado de dichos factores. De esta manera, es posible plantear como relevante el distinguir, al momento de formular el plan de capacitación y cada una de las acciones allí englobadas, qué tipo de brecha se busca enfrentar: de conocimientos, de habilidades y/o de actitudes (Rothwell y Kazanas, 2008).

Por otro lado, el papel de “tomador de pedidos” refiere a gestionar las solicitudes de cursos que hacen los Gerentes Divisionales o Jefaturas, sin ningún tipo de análisis o cuestionamiento respecto de la atingencia de dicha intervención, convirtiéndose así el Especialista de Conocimiento y Aprendizaje en un gestor logístico y no en un asesor de capacitación. Esta posición queda en evidencia en los planteamientos del profesional N°1: *“Porque si tú vas a preguntarles cuáles son sus necesidades para el próximo año, eso se transforma en petitorio, porque al tú decirle a un cliente necesidad, ahhh, no, mira, quiere que Juanito se forma en esto, quiero que Pedrito haga el diplomado de tanto, y eso te va a pasar en todas las áreas”*.

Cabe indicar que este rol es validado por el Subgerente del área, quien señala que es una parte inherente del trabajo de los Especialistas, tal como está concebido el

proceso de capacitación en la empresa, en la medida que el ejecutar un análisis exhaustivo y desempeñar un papel propositivo supera las capacidades de los profesionales de capacitación, quienes manejan un volumen de personas considerable. Adicionalmente, plantea que también hay directrices o solicitudes provenientes de Gerentes de gran peso jerárquico, y que son validadas por la alta dirección, teniendo los Especialistas, en dichos casos, poco margen de intervención.

4.6.4. Rol del Business Partner

En lo que respecta al papel que juega el Business Partner (BP) en el proceso de DNC, se plantea que consiste fundamentalmente en transmitir al Especialista los objetivos estratégicos de la División el área cliente. Cabe señalar que esta postura es respaldada tanto por la Gestora entrevistada como por el Subgerente de Formación.

Ahora bien, el BP también cumple el rol de apoyo para el Especialista en la gestión del plan de capacitación, al ser un contacto directo con los Gerentes y tener las facultades para solicitarles acciones concretas que permitan asegurar la correcta implementación de los programas formativos (ej.: para aumentar asistencia, asegurar que las Jefaturas le den a los colaboradores las posibilidades fácticas de asistir a los cursos).

Sin embargo, es importante declarar que la función específica del BP, dentro del marco actual de Recursos Humanos del Banco, aún no está definida. En este sentido, la Gestora entrevistada (quien en el desarrollo del proyecto pasó al cargo de BP) plantea que: *“Por ejemplo, objetivo estratégico banca digital, yo tengo que decir: “sabes que ellos tienen como objetivo la banca digital, tení que pensar en algo, y proponer talleres para formar este año en este sentido”. Por ejemplo. Ehhh...pero tampoco está tan claro, no significa que yo, el día de mañana va a llegar el...no sé po, el Vigilante y yo le voy a decir: “no te puedo atender”, ¿cachai?”*

4.6.5. Rol del Gestor de Personas

En concordancia con lo indicado en el párrafo anterior, no existe claridad respecto de la distinción específica entre el rol del BP y el Gestor de Personas, más allá de que el

primero tendrá un mayor peso jerárquico, de modo que un Gestor o grupo de Gestores dependerá de un BP. En este sentido, la mayor diferencia radicaré en el nivel jerárquico de los clientes que atienden, de modo que el BP interactuará directamente con el Gerente Divisional y su primera línea, mientras que el Gestor lo hará con las Jefaturas de menos nivel.

Como señala la Gestora entrevistada: *“Esos roles están como medio mezclados, lo que pasa es que hoy día la Gestora va a estar más en el día a día, eso sí. Y cada Business Partner un poquito menos. Que hoy día la Gestora, yo estoy todo el rato en el día a día. Entonces valor agregado a la pega, igual es como que puedo hacer poco. Cero posibilidad, si estoy cinco días pegada en una base, ¿cachai?”*

A esto se agrega que, de acuerdo a lo indicado por la Especialista de Liderazgo y Talento, el rol del Gestor ha sufrido modificaciones en los últimos años, pasando de jugar un papel mucho más transversal de cara a los clientes internos (donde recababan todas las necesidades, las gestionaban con los profesionales del área respectiva, y luego le presentaban las propuestas a los Gerentes), a uno que opera ‘a la par’ con los Especialistas de cada Departamento de Recursos Humanos, apoyándose de manera mucho más clara en los mismos como expertos en las temáticas que les competen.

La Analista también plantea que, específicamente en el proceso de DNC, el área de Gestión de Personas (que involucra tanto al BP como al Gestor) puede entregarles a los profesionales de Conocimiento y Aprendizaje una vista más integral del área cliente en lo que respecta a Recursos Humanos, de modo que pueda validar las propuestas de planes formativos que hacen dichos profesionales.

4.6.6. Viabilidad de la estandarización del modelo de DNC

A pesar de las dificultades identificadas por los entrevistados para el diseño de un flujo e instrumento estándar de detección de necesidades de capacitación, el Especialista N°1 señala que efectivamente sería viable llegar a un consenso de modelo a aplicar, al menos para las principales Divisiones. No obstante, formula que primero es necesario hacer un piloto que permita validar que el nuevo proceso genera los resultados esperados

y optimiza los recursos, así como también contar con las herramientas (tanto de conocimientos como tecnológicas) que faciliten su aplicación.

De manera concordante, el Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje plantea que efectivamente podría estandarizarse el instrumento, en la medida que este sea lo suficientemente simple para no hacer más engorroso el trabajo de los Especialistas.

4.6.7. Inputs ideales a considerar en el proceso de DNC

En términos generales, los entrevistados que hicieron referencia a esta dimensión concuerdan que al momento de realizar el levantamiento con el Gerente Divisional o de área, es importante contar con una serie de datos que permitan encauzar previamente los focos formativos del año. En este sentido, y como se ha señalado anteriormente, se plantea que es necesario tener claridad sobre los focos estratégicos de la División, y de ser posible, los indicadores de negocio o gestión relevantes para la misma.

Por tanto, se indica que el levantamiento de estos inputs debe hacerse con el Gerente Divisional, y mantener el proceso de DNC en dicho nivel jerárquico, ya que realizar un proceso individualizado de detección de necesidades se considera poco eficiente, significando una alta carga para los Especialistas, quienes además no cuentan con las herramientas tecnológicas que faciliten la gestión de dicho nivel de especificidad. Como señala el Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje: *“Sí, depende del tamaño de la División y de las directrices que te dé el Divisional. Ehhh...por lo mismo que te decía, porque efectivamente, si nos vamos al mundo...por ejemplo de nuevo, de RB [Gerente de Tecnología y Operaciones], te vas a encontrar con que tiene 12 cajitas y 1.000 personas abajo. Chuta, ya, es imposible llegar a determinar, de esas 1.000 personas, qué se requiere. Pero sí a nivel Divisional, RB te debería decir transversalmente para él es crítico el servicio, y que por lo tanto uno puede abordar el servicio...”*

Por tanto, las brechas específicas a nivel de competencias se recabarían a través de los resultados de las evaluaciones de Gestión de Personas, específicamente, Ascendente (para el desempeño en el cargo de líder) y Desempeño (para las competencias evaluadas a profesionales y administrativos). Se plantea que dichos resultados pueden ser

entregados por la Subgerencia de Liderazgo y Talento, a cargo de la aplicación, gestión y análisis de las evaluaciones mencionadas.

Por otro lado, cabe mencionar que el Especialista N°1 agrega como otra fuente indirecta de información las conversaciones que los profesionales de capacitación puedan tener con algunas Jefaturas o Subgerentes de la División cliente, que permitan tener antecedentes 'informales' sobre posibles focos o temáticas a considerar en el levantamiento con el Divisional, y que no necesariamente serán abordables a través de formación.

4.6.7.1. Evaluaciones de Gestión de Personas

Respecto de las Evaluaciones de Gestión de Personas (Desempeño, Ascendente y Engagement), existe concordancia entre todos los entrevistados de que es un input central al momento de realizar la DNC, ya que trae consigo una serie de beneficios relevantes.

En este sentido, de acuerdo a lo señalado por la Especialista de Liderazgo y Talento, dicha área entrega a los profesionales de Conocimiento y Aprendizaje los análisis derivados de los instrumentos, segmentando según criterios de evaluación (es decir, el total de personas con resultados por categoría, para cada una de las competencias evaluadas, así como el puntaje promedio por cada una de ellas), utilizando dicho reporte como fuente relevante para diseñar los planes de capacitación.

Adicionalmente, la Subgerencia de Liderazgo y Talento entrega un reporte que detalla las personas cuyas Jefaturas le sugirieron trabajar entre una y tres competencias a través de actividades de formación, lo que agiliza el levantamiento y análisis de datos por parte de los Especialistas de Conocimiento y Aprendizaje, al entregarles focos formativos.

Por otro lado, los Especialistas indican diversos beneficios de considerar estos factores en el proceso. En primer lugar, se plantea que permite formular focos formativos transversales a diversas Gerencias dentro de una misma División, de modo que se visualizan las brechas que puedan derivar de dichos instrumentos a nivel Divisional y no con una vista por área o departamento. Como indica el Especialista N°3: *“Sí. Mira, yo creo que primero, lo que tú dices de la Evaluación de Desempeño tiene demasiado sentido, y yo creo que ahí lo puedes agrupar, o sea, ¿por qué tiene que ser por Gerentes*

separados, si es que...no sé po, 10 personas de toda la División tienen un problema de organización, por decirte un ejemplo, por qué no lo haces por Gerencia?"

Por otro lado, usar como input los resultados de las evaluaciones permite formular propuestas de intervención de manera previa, o al menos, encauzar los focos formativos hacia las brechas detectadas a través de los instrumentos, presentando dichos focos al Divisional al momento de tener la reunión inicial de DNC.

A esto se suma que la revisión de los resultados históricos de dichas evaluaciones (al menos de los dos últimos años) hace más robustas las propuestas de planes formativos que puedan formular los Especialistas, en la medida que algunos focos podrían presentar cierto nivel de cronicidad, y por tanto, ser una necesidad central de intervención.

Adicionalmente, los instrumentos mencionados permiten identificar áreas que serían críticas de intervención (al estar por debajo del estándar que se defina, o al ser áreas centrales para el cumplimiento de los desafíos divisionales), haciendo factible así la focalización de los recursos disponibles. Esto, reconociendo los focos a nivel de jefaturas a través de la evaluación Ascendente (lo que podría llamarse "brechas de supervisión"), como de colaboradores y jefaturas por medio de la evaluación de Desempeño (que podría plantearse como "brechas de competencias").

En este sentido, y en lo que respecta a los modelos de competencias (Markus, Cooper y Allpress, 2005), es posible plantear que las evaluaciones de Gestión de Personas utilizadas en Santander se enmarcan dentro de los modelos con un enfoque de negocio, centrándose en evaluar aquellas habilidades que le permitan a la compañía posicionarse frente a sus pares, al potenciar ciertas capacidades en sus empleados. Lo anterior, bajo un enfoque de categorización (por áreas, segmentos, cargos, etc.).

Sin embargo, también es factible indicar que los instrumentos actuales que miden competencias (evaluación de Desempeño y Ascendente) no necesariamente se condicen con la estrategia y focos de la compañía, en la medida que su definición deriva de las exigencias del Corporativo, sin responder necesariamente a la realidad local del mercado en Chile. De esta forma, y siguiendo lo formulado por Díaz, López y Valle (2014), será fundamental mapear con el negocio o División particular cuáles son las habilidades específicas que responden efectivamente a sus objetivos estratégicos, que permitirían al área potenciar su propio desempeño al trabajar sobre ciertos conocimientos, destrezas y actitudes. Evidentemente, dichas capacidades deben responder adicionalmente a los

modelos de Gestión de Personas vigentes en el Banco, alineándose con los comportamientos esperados.

En resumen, y siguiendo lo planteado por Rothwell y Kazanas (2008) respecto del objetivo último de la capacitación, el considerar de manera rigurosa los resultados de estas evaluaciones robustece enormemente el desarrollo de un análisis sistemático de las brechas de desempeño. Adicionalmente, las evaluaciones de Gestión de Personas permiten identificar una brecha en el rendimiento de manera relativamente clara, al identificar un estándar de desempeño a alcanzar, bajo la categorización “cumple totalmente o superior” (Barbazette, 2006).

No obstante, también se plantea que, si bien se trata de datos relevantes que permiten ir acotando el ámbito de acción, no arrojan información concreta sobre las causas explicativas de los resultados obtenidos. A esto se suma que, al tratarse de instrumentos disímiles (que abordan dimensiones y competencias distintas), su conjugación para desarrollar una propuesta coherente ha derivado más de la capacidad analítica del Especialista que de una correlación de resultados.

Adicionalmente, la Especialista de Liderazgo y Talento plantea que actualmente no hay una forma estandarizada en que dicha área entrega los reportes y resultados de las evaluaciones a los profesionales de Conocimiento y Aprendizaje, dependiendo enormemente del interés de cada uno de solicitar los datos de manera proactiva, lo que evidentemente merma cualquier intento de homogeneizar y potenciar el proceso de DNC desde un papel asesor, utilizando de manera efectiva datos de Gestión de Personas para la formulación de propuestas formativas.

A esto se agrega que no existe un estándar en las fechas en que esta información es solicitada, lo que evidencia aún más el hecho de que se trata de datos que no necesariamente son utilizados de manera transversal por todos los Especialistas. En este sentido, en algunos casos la solicitud será más bien reactiva, luego de haber tenido reuniones con los clientes, de modo de tener información que respalde las solicitudes que este pueda haber hecho.

Finalmente, es importante destacar que si bien algunos de los entrevistados planteaban de manera difusa que era útil considerar los resultados de la encuesta de Engagement, el Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje formula ciertas aprehensiones, al indicar que *“de hecho, yo creo que donde menos Formación debiese*

hacerse cargo es en Engagement, pero sí hay algunas dimensiones que hablan de supervisión, por ejemplo. Y ahí sí Formación puede agarrar eso y alimentar su programa de Liderazgo, por ejemplo". De manera concordante, la Especialista de Liderazgo y Talento destaca que dicha información es solicitada en escasas ocasiones por los profesionales de Capacitación, por lo que no suele ser un input verdaderamente considerado al diseñar los planes formativos.

En concordancia con lo anterior, Lee, Altschuld y White (2007) enfatizan el peligro latente en la consideración de múltiples instrumentos al momento de hacer la detección de necesidades, haciendo difícil el relevamiento de conclusiones claras y precisas que guíen la acción. No obstante, destacan que es labor del Especialista el ser capaz de conjugar dichas fuentes en una propuesta coherente, que responda a las necesidades y a las posibilidades que el contexto de la empresa permita (Lee, Altschuld y White, 2007).

4.6.7.2. Indicadores de Recursos Humanos

Cabe indicar que solo el Especialista N°2 señaló que utiliza dos indicadores de gestión de Recursos Humanos como un input al realizar la DNC, específicamente, la rotación de personal y las principales causales indicadas en las encuestas de salida.

4.6.7.3. Indicadores del área (cliente interno)

De manera transversal, los Especialistas formulan que es de enorme importancia considerar indicadores de gestión del cliente interno o las metas del área, que den algunas luces sobre cuáles debiesen ser los focos a trabajar durante el año respectivo.

En este sentido, indicadores como la satisfacción del cliente (interno o externo) o el desempeño comercial (en el caso de los Ejecutivos de cuentas) pueden ser un indicador relevante que se quiera potenciar a través de actividades de capacitación, al permitir el contraste con lo que arrojen las evaluaciones de Gestión de Personas. Como indica el Especialista N°1: *"Para eso tienes que indagar un poco más viendo quizás otros indicadores, supongamos que esa persona tiene evaluada baja competencia pero que comercialmente hablando el gallo es una bala. Cumple con las metas o sobre cumple todo*

los meses, incluso ayuda a los compañeros, es reconocido, etc. También hay un tema de criterio dentro del análisis: ¿Qué es más relevante, que esta persona siga siendo un buen ejecutivo, o que yo lo hinche con esta competencia que la tiene más baja?”.

Por tanto, considerar este tipo de indicadores, cuando es posible, permite dar mayor sustento a las conclusiones y propuestas de planes de capacitación, en la medida que se analizan en conjunto con los resultados de las evaluaciones de Gestión de Personas. Por otro lado, el englobar estos indicadores hace posible determinar de antemano qué métricas se pretende mover a través del programa formativo que se formule, definiendo de paso el instrumento para evaluar el impacto en el negocio.

Lo anterior concuerda con lo propuesto por Stone (2009) en el Marco Centrado en el Desempeño, al formular que los resultados de negocio (que serían el símil del desempeño a nivel organizacional) deben ser claramente identificados para guiar la futura propuesta de plan de capacitación, diferenciando así entre métricas de costos, rentabilidad, calidad, cantidad de productos o servicios, y tiempo. Adicionalmente, plantea que el link entre el desempeño individual o grupal con dichos indicadores puede ser indagado a través de ciertas preguntas clave, las cuales serían de gran utilidad al momento de realizar el proceso de DNC (Stone, 2009), y por tanto, podrían ser incorporadas en la propuesta de instrumento final.

No obstante, también se formula que en algunos casos puede ser difícil acceder a estos datos, lo cual depende enormemente del área con el que se trabaje, siendo en algunas mucho más evidente qué indicadores trabajar (por ejemplo, en la Red Comercial) que en otras donde no hay métricas de gestión resultados tan claras (áreas de soporte como Recursos Humanos, División Jurídica, etc.).

4.6.7.4. Focos estratégicos del área (cliente interno)

Por otro lado, tanto los Especialistas como el Subgerente y la Gestora concordaron que, finalmente, el input definitorio radica en los focos estratégicos que tenga el área o División cliente, delimitando así cuáles serán las directrices formativas del año. De esta forma, indican que es necesario contar con esta información para poder estructurar una propuesta de plan de capacitación.

La preponderancia de este input deriva del hecho de que son justamente estos focos u objetivos estratégicos los que se deben apalancar a través de las diversas intervenciones de Recursos Humanos (donde la formación es solo una de ellas), pudiendo incluso limitar los alcances que puedan tener los resultados de las evaluaciones de Gestión de Personas u otros insumos a considerar. Como indica la Gestora entrevistada: *“Porque tenemos que ir eh...hacia el negocio. Ayudarlos en el resultado de ellos. O sea, yo no saco nada con decirle a, a...no sé po, RB: “¿sabí qué? Tú necesitái un programa de Operaciones, no sé, de ISO 9000. Y no está ni ahí con eso. Yo hoy día voy hacia la banca digital, o sea, ¿de qué me estás hablando?”*

Analizando lo anterior a la luz de lo revisado en los antecedentes teóricos, es factible indicar que se alinea con lo señalado por Kaplan y Norton (2008) y Stone (2009), al plantear que los objetivos estratégicos constituyen el ancla desde el cual poder asegurar que una intervención responde efectivamente a los focos organizacionales, en la medida que se centren en el cierre de una brecha en el desempeño.

Adicionalmente, la importancia de considerar los objetivos del área cliente radica en que permiten contar con el respaldo del Gerente y jefaturas correspondientes, al incorporar metas fundamentales para su gestión, e involucrándolos en el proceso de levantamiento y validación (Lawson, 2006). En este sentido, se considera como fundamental realizar una primera reunión a nivel gerencial, con el objetivo no solo de contar con su apoyo desde el inicio del proceso (McArdle, 2010; Rothwell y Kazanas, 2008), sino que también para presentar las brechas detectadas y acordar que serán estas las que se trabajarán en el plan formativo (Barbazette, 2006).

Por tanto, será relevante no solo realizar una reunión inicial con el Gerente Divisional o del área, sino que además contar con una pauta que permita tener claridad de antemano sobre los datos a recabar (McArdle, 2010). Para ello, resulta de gran utilidad considerar algunos aspectos de la propuesta de Rothwell y Kazanas (2008) para diseñar un plan de DNC, que englobe: 1. Objetivos del proceso; 2. Audiencia sobre la cual se diseñará el plan; 3. Técnicas de recolección y análisis de datos, así como las ventajas y desventajas de cada una; 4. Protocolos (pautas) de levantamiento que permitan traducir las percepciones de los entrevistados en acuerdos concretos; 5. Cotejamiento con el presupuesto, recursos disponibles y con las características de la empresa.

Ahora bien, a partir de lo recabado con los entrevistados, es posible concluir que, en lo que respecta a los métodos de recolección de información propuestos por Rothwell y Kazanas (2008), al menos dos serían fundamental de incorporar en el instrumento de DNC: las entrevistas con los *stakeholders* (Business Partner y Gestora, el Gerente Divisional y su primera línea) y la examinación indirecta (a través de las evaluaciones de Gestión de Personas, y en caso de tener acceso, de los indicadores del área cliente).

Adicionalmente, y siguiendo con la propuesta de Rothwell y Kazanas (2008), será fundamental contar de antemano con los objetivos y planes estratégicos del área cliente, así como los datos de las evaluaciones de Gestión de Personas que evidencien problemas en el desempeño. Respecto de lo primero, y de acuerdo al nuevo modelo de Recursos Humanos de la compañía, es necesario que la entrevista con el Business Partner sea previa, de modo de recabar cuáles son los objetivos de la División. Además, el Especialista deberá contar con las brechas evidenciadas a través de los instrumentos de Gestión de Personas.

De esta manera, para respaldar la utilidad de la propuesta formativa, es fundamental asegurar que ésta responda a las necesidades y requerimientos del área cliente, tanto en forma (metodología) como en fondo (etapas lógicas de levantamiento, diseño, implementación y evaluación) (Stone, 2009). En definitiva, la propuesta debe partir y terminar en los focos del negocio; estableciéndose como palanca para su consecución, y utilizando finalmente el impacto en la consecución de dichos focos como criterio de éxito.

Considerando lo anterior, el trabajo que debe hacer el Especialista para no perder la información de los otros inputs mencionados hasta ahora, radica en analizar cómo estos apalancan o se pueden vincular con los focos estratégicos formulados por el área cliente, de modo de robustecer la propuesta de plan formativo. Sin embargo, se destaca que es importante que dicha propuesta también incorpore “criterio de realidad”, de modo que sea abordable en el corto o mediano plazo, acogiéndose a las posibilidades reales tanto del Especialista (en términos de gestión) como de la División cliente (en lo que respecta a las métricas que debe impactar).

De esta forma, es posible asegurar que, para que las propuestas formuladas por los Especialistas sean ‘herramientas de Recursos Humanos de alto impacto’ (Rainieri, 2001) y apalancquen positivamente el rendimiento organizacional, es fundamental la vinculación de las brechas individuales del desempeño con los objetivos estratégicos de la compañía,

constituyéndose así como un área que agrega valor al ser un puente entre la estrategia corporativa y el capital humano (Boxall, 2003).

Para lograr lo anterior, el modelo ADDIE (McArdle, 2010) resulta de gran utilidad, en la medida que permite estructurar la fase la DNC a través de un esquema lógico que incorpora: 1. análisis de las metas (identificando los objetivos e indicadores del área); 2. Análisis de la organización (recabando aspectos como la estrategia, indicadores operacionales, etc.); 3. Análisis de trabajo (identificando propiamente tal las brechas en el desempeño). A partir de todo lo anterior, será posible formular los objetivos de desempeño a trabajar, según la brecha detectada en los conocimientos, destrezas y/o actitudes de los colaboradores que conforman el área. Finalmente, dichos objetivos serán el eje para las propuestas de formación a realizar, y su posterior diseño y evaluación.

En lo que respecta al levantamiento de los focos del área cliente, se indica que este debe realizarse con el Gerente Divisional, un interlocutor designado o eventualmente con el Business Partner. Para esto, el Subgerente plantea que sería de gran utilidad contar con una pauta de levantamiento a utilizar en la reunión con el Gerente Divisional, que permita tener respaldo de estos factores al momento de desarrollar la propuesta de plan de capacitación.

Finalmente, también se indica que es necesario tener claridad de qué aspectos de los focos estratégicos serán abordables a través de formación, siendo tarea del Especialista hacer el filtro correspondiente y argumentar las razones de por qué algunos objetivos no serán trabajados en el plan de capacitación. Uno de los Especialistas (Nº1) resume lo anterior al señalar que: *“En cambio, si tú le preguntas cuáles son tus focos para el próximo año, ok, tú puedes ir anotando foco en esto, foco en esto otro y después hacer un análisis, nosotros en el lado de formación, ¿cómo intervenimos en esos focos? Porque es muy probable que de esos diez focos, quizás nosotros vamos a intervenir en dos o en tres, no sé si en todo, va a depender del foco”*.

4.6.7.5. Presupuesto formativo

En lo que respecta a los presupuestos designados a formación (asignación que en el Banco Santander se hace a nivel de Divisiones, áreas y programas transversales),

históricamente se definen antes de hacer el levantamiento de las necesidades de capacitación, de modo que los Especialistas tienen claro de antemano cuáles son sus posibilidades reales al momento de formular los planes formativos.

Cabe indicar que dicha asignación se realiza (en general) según el presupuesto histórico que haya tenido cada área, haciéndose modificaciones cuando efectivamente se considera un foco el trabajar alguna(s) temática(s) particular(es) de alguna División, dado los objetivos estratégicos del Banco.

Lo anterior les permite derivar la responsabilidad de priorizar al Gerente Divisional o del área cliente, de modo que en la propuesta se pueden formular todos los focos (con la valorización correspondiente), pero estableciendo que es necesario seleccionar qué intervenciones no se realizarán para cumplir con el presupuesto designado.

Esto se condice con los planteamientos de Stone (2009), quien engloba dentro del Marco Centrado en el Desempeño las limitantes de carácter operativo y presupuestario, que si bien pueden mermar en algunos casos la calidad o efectividad de las acciones formativas, son variables fácticas que no pueden ser obviadas, y que deben estar clarificadas al momento de optar entre un pool de formatos de intervención.

4.6.7.6. Actividades formativas realizadas en el período anterior

Por otro lado, dos de los Especialistas (N°1 y N°2) mencionan el uso del consolidado de actividades formativas realizadas para el área cliente durante el año anterior, como un input para el diseño de la propuesta de plan de capacitación. Lo anterior permite tener claridad sobre los focos en los que se ha invertido a nivel de Gerencias e incluso individuos específicos, sirviendo así como argumento para refutar o respaldar según el caso, alguna necesidad formativa recabada con el Gerente. Como indica el Especialista N°2: *“Si yo no voy con los antecedentes, si por ejemplo me dicen idiomas y al tipo le fue muy mal le voy a decir: oye, pero a ti te fue mal con eso, y si no tengo esos antecedentes no me podría acordar de las 50 personas que tiene abajo”*.

Adicionalmente, el contar con esta información permite analizar si los focos trabajados el año anterior tuvieron algún impacto en los resultados de las evaluaciones de Gestión de Personas, o en las métricas del área cliente. Esto hace posible analizar la

efectividad de los cursos realizados y de los proveedores, teniendo antecedentes importantes al formular el plan de capacitación en un nivel más detallado.

4.6.7.7. Conocimiento del contexto general del Área Cliente

Cabe indicar que solo uno de los entrevistados (Especialista N°2) destacó directamente la necesidad de conocer y entender la situación actual del área atendida, en la medida que dichos factores contextuales que explican algunas dinámicas explícitas e implícitas a las que el Departamento puede estar sometido. A esto se suma el conocer el propósito y funciones del área, y cómo estas se ven impactadas por los desafíos a los cuales se enfrenta.

4.6.7.8. Perfiles de competencias

Ahora bien, cabe señalar que la Evaluación de Desempeño engloba la examinación de factores corporativos, que son ocho competencias evaluadas de manera transversal (exceptuando algunos cargos particulares de la Red Comercial, a los cuales se le evalúan grupos de competencias particulares). A dichos factores, se les agregó a partir del 2015 la evaluación de los comportamientos SPF, que refieren a aquellas conductas definidas a nivel local como promotoras del cambio cultural que está viviendo el Banco, hacía un estilo Simple, Personal y Fair (Justo).

Ahora bien, en lo que respecta a las competencias evaluadas a través de los instrumentos de Gestión de Personas (específicamente, Evaluación de Desempeño y Ascendente), los Especialistas concuerdan que, si bien se trata de instrumentos necesarios para la gestión de Recursos Humanos, y en particular en el proceso de DNC, también presentan algunas falencias a considerar.

En primer lugar, señalan que en general las Jefaturas (que son quienes que evalúan el desempeño de sus colaboradores) no entienden qué es una competencia, tanto a nivel conceptual como de la observación de la misma. A lo anterior se suma que, de acuerdo al Especialista N°3, las competencias están definidas de manera más bien general, siendo difícil la homogeneización en los criterios al momento de evaluarla. Como indica dicho

profesional: *“Claro. Exactamente. Demás que los informes los sacamos al mismo tiempo, demás que fue todo con la misma rapidez, opinamos lo mismo, puede ser todo igual, pero al ser la competencia algo como...como que es algo muy blando. Pero yo creo que sí, en el Banco el tema de las competencias no está bien definido, no está bien explicado”*.

Por tanto, y siguiendo las formulaciones de Barbazette (2006), si bien existiría un estándar de desempeño que permitiría segmentar entre aquellos con desempeño sobresaliente, esperado o bajo, no habría claridad respecto de cómo distinguir un nivel de rendimiento del otro, al no existir una rúbrica o definición clara de qué representa, en términos conductuales o de prácticas, cada uno de estos niveles.

Por otro lado, además de estar poco clarificadas, la definición de las competencias corporativas no aparece en la plataforma de evaluación, lo que dificulta más aún que las jefaturas sean capaces de comprenderlas, examinarlas y dar un feedback claro a sus subordinados. Lo anterior contribuye aún más a la disparidad de criterios utilizados por los Supervisores, lo que de alguna manera genera ciertas dudas sobre los resultados que derivan del instrumento.

Finalmente, se destaca que si bien existen ciertos perfiles de cargo (con competencias particular y criterios de éxito de la aplicación de dichas competencias), estos son genéricos, y no responden a la particularidad y variedad de roles existentes en la organización. En este sentido, existen perfiles como Analista o Product Manager, pero dichos los requisitos y habilidades necesarias varían enormemente dependiendo del área en la cual se desempeñe.

Lo anterior no se condice con lo revisado en la bibliografía respectiva, en la medida que los modelos de competencia debiesen ser capaces de examinar tanto a las habilidades genéricas como aquellas de carácter funcional (Gonsalvez y Calvert, 2014; Lee, Park y Yang, 2010).

El impacto de lo anterior en el desarrollo de propuestas formativas no es menor, ya que modelos de competencias estructurados de manera óptima constituyen un input fundamental para el desarrollo de programas de capacitación, enfocados en potenciar aquellas capacidades tanto genéricas como funcionales, y posteriormente, evaluar de manera fehaciente el nivel de logro de los colaboradores respecto de dichas competencias (Lee, Park y Yang, 2010).

4.6.8. Outputs derivados del proceso de DNC

4.6.8.1. Conclusiones/recomendaciones

Al referir a las conclusiones o sugerencias que derivan del levantamiento (considerando los inputs indicados en los párrafos anteriores), el Especialista N°1, así como también el Subgerente del área, señalan que puede plantearse diversas propuestas de intervención, de las cuales el Especialista de Conocimiento y Aprendizaje solo puede hacerse cargo de aquellas atingentes a acciones formativas. De esta manera, indican que algunas de las problemáticas recabadas pueden estar asociadas a distribución de carga de trabajo, remuneraciones, clima interno, etc., de modo que el Especialista debe entregarle la información sobre dichos factores a la Jefatura o Gerente respectivo, o al Business Partner del área.

De manera similar, autores como Stone (2009) plantean la necesidad de distinguir entre aquellos factores directamente asociados al rendimiento (individual u organizacional), y los referentes a los factores 'higiénicos' que deben estar presentes para la consecución del desempeño esperado, los cuales llama de preparación.

Para recabar dichos elementos, Stone (2009) sugiere distinguir entre aquellos referentes a la compatibilidad de los empleados con las labores, la capacidad para ejecutarlas, la confianza de los mismos para aplicar los conocimientos, actitudes o destrezas requeridas en el puesto de trabajo, la disposición para adoptar nuevas competencias, y los refuerzos por parte de la jefatura para que apliquen nuevas habilidades en sus labores cotidianas. De acuerdo al autor, ninguno de estos factores puede ser trabajado de manera efectiva a través de actividades formativas.

En este sentido, será necesario que el Especialista formule y distinga claramente ambos niveles, haciendo posible que la propuesta sea más completa al englobar no solo las intervenciones para potenciar el rendimiento, sino que también levantando la alerta de aquellos factores que, de no corregirse o trabajarse a través de otro tipo de acciones (reuniones con jefaturas, planes comunicacionales, modificaciones en sistemas de incentivos, etc.), pueden minar el impacto de las actividades formativas, y por tanto, del grado en que estas apalancarán los objetivos organizacionales.

Ahora bien, respecto de las conclusiones que sí pueden ser abordadas a través de capacitación, se plantea que en una primera instancia estas deben ser generales, particularmente cuando derivan de indicadores del área cliente, en la medida que el tiempo disponible para armar una propuesta totalmente acabada es escaso, y es probable que igualmente deba ser modificada según los comentarios y apreciaciones de los validadores (Business Partner, Gerente Divisional y primera línea).

De esta forma, las conclusiones deben ser co-analizadas con el cliente interno, luego de conjugar los diversos inputs señalados, para responder a la pregunta que plantea el Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje: *“ok, para los desafíos estratégicos que tiene esta área cliente, ¿qué competencias, habilidades o conocimientos debemos reforzar, mejorar, incorporar en las personas? Eso es como a grandes rasgos lo que yo veo de una DNC”*.

En este sentido, y sobre la base de la propuesta de Barbazette (2006), resultaría interesante considerar en el instrumento de DNC las cinco preguntas básicas que deben ser contestadas como consecuencia de la realización de esta etapa: 1. Por qué (cuál es la brecha en el desempeño y a qué necesidad del negocio se asocia); 2. Quién (qué funcionarios o segmentos están impactado por dicha brecha); 3. Cómo (cuál es la mejor forma de abordar la brecha); 4. Qué (cuál es el estándar a ser alcanzado, o el nivel de impacto de la propuesta en los indicadores del negocio); 5. Cuándo (en qué momento, dada la realidad del área cliente, sería más conveniente desplegar el programa formativo).

Por otro lado, el Subgerente indica que es importante dotar de lógica el análisis que se realiza de las evaluaciones de Gestión de Personas de modo de acordar, por ejemplo, que los resultados de Engagement entregan ciertas luces sobre las condiciones fácticas del área o División, y esto impactará en la predisposición y posterior efectividad del plan formativo que se proponga. Como señala: *“Y es un ejercicio que a lo mejor no hacemos, eventualmente no sacas nada con tratar de mejorar esta competencia, si no mejoras primero el clima, por así decirlo. Yo creo que no se ha mirado. O no sacas nada con tratar de moverle las competencias a las personas, si tienes un jefe que no permite que las personas muevan sus competencias, ¿cachai?”*

4.6.8.2. Plan Formativo

En términos generales, es posible considerar algunos aspectos básicos que debiese incluir una propuesta de plan formativo, derivada del diagnóstico que hace el Especialista a partir de los inputs indicados. Entre estos, se destacan las actividades de capacitación sugeridas, cómo serán medidas (en qué nivel de evaluación), cuál sería el gasto estimado por cada una de ellas, a qué objetivo estratégico del área cliente responde y por qué.

En concordancia con lo anterior, Spitzer y Conway (2007) destacan que, para examinar de manera clara la efectividad de realizar una actividad o programa de capacitación, es fundamental hacer un análisis de costo/beneficio, para lo cual proponen el añadir los gastos asociados a cada acción formativas, y además, los posibles costos (tangibles e intangibles) por no intervenir en los indicadores o métricas identificadas.

En este sentido, incorporar este tipo de análisis (si bien bajo una lógica intuitiva por parte del Especialista) podría apoyar en la sensibilización hacia el cliente interno de ejecutar acciones correctivas, o disuadirlo de realizar algún taller que esté solicitando sin un fundamento adecuado.

Adicionalmente, se destaca que es importante tener claridad de antemano si dicho curso o taller será realizado por un proveedor externo o por un relator interno, aprovechando el conocimiento que puedan tener los profesionales de otras áreas, fundamentalmente en temáticas técnicas o uso de herramientas de 'ofimática' (Excel, Access, etc.). A esto se suma que se debe tener claridad de antemano de la oferta formativa existente desde otros programas (Líderes, Entrénate, Inglés), de modo que en la propuesta de plan se detalle cuáles necesidades se apalancarán a través de estos, evitando impactar el presupuesto del área.

En definitiva, y siguiendo con lo indicado por el Subgerente del área, el plan de capacitación debe estar alineado con el diagnóstico realizado, dejando establecido qué aspectos sí podrán ser abordados a través de formación, y ajustándose al presupuesto asignado al área cliente. En este sentido, destaca que es necesario que el plan formativo conjugue de manera coherente las diversas necesidades y focos recabados a través de los diversos inputs, evitando así desarrollar planes que aborden las problemáticas detectada por la evaluación de Desempeño, y otros que recojan los de la evaluación Ascendente, por ejemplo.

Para lograr lo anterior, plantea que el plan debiese contener: 1. Las conductas que se va a trabajar; 2. La metodología a través de la cual se realizará lo anterior (cursos presenciales, e-learning, pasantías, etc.); 3. El resultado esperado (qué indicadores del negocio se verán impactados a través del programa sugerido); 4. Cuándo (fechas tentativas en que se realizarán las acciones recomendadas); 5. Objetivos de desempeño; 6. Objetivos de aprendizaje.

Destaca además que un modelo que incorpore estos aspectos debiese ser atractivo para las áreas cliente, en la medida que vincula directamente las acciones con los focos estratégicos.

De manera concordante con lo anterior, autores como Lawson (2006), McArdle (2010) y Rothwell y Kazanas (2008) aseguran que justamente la DNC permite identificar fehacientemente si existe un brecha en el desempeño, quién está impactado por la misma, y por tanto, los objetivos de las acciones formativas que debiesen realizarse para darle solución, respondiendo así a una necesidad de la organización o área particular.

Ahora bien, es importante considerar que los entrevistados no hacen mención a factores como los estilos de aprendizaje o preferencias de los futuros participantes, aun cuando dichos elementos suelen ser abordados en los planteamientos teóricos (Stone, 2009). Lo anterior probablemente se deba al volumen de empleados a capacitar, al tratarse de una organización de gran tamaño, lo que dificulta de sobremanera el levantamiento de aspectos de carácter individual.

Por otro lado, la forma de estructurar el plan (por ejemplo, si se destina presupuesto por cada área de la División cliente, o se recoge según necesidades transversales, armando así un único presupuesto) depende enormemente de la experticia y conocimiento del cliente interno, su contexto actual, la relación entre las jefaturas que conforman la División, etc.

No obstante, los Especialistas y el Subgerente coinciden en que es necesario validar la propuesta de plan con el Gerente Divisional, quien va ayudando al profesional en la decisión de qué actividades deben mantenerse, cuáles eliminarse, o cualquier otro cambio relevante que pueda solicitar según la realidad de su Departamento o los nuevos focos que puedan haber surgido con posterioridad al levantamiento de los objetivos estratégicos.

En este sentido, para asegurar la validación por parte del cliente interno, podría ser de utilidad aplicar algunos de los factores de alineamiento formulados por Stone (2009), con el objetivo de corroborar con él que la propuesta responde efectivamente a las necesidades, objetivos y focos recabados. Por tanto, estos factores podrían incorporarse en el instrumento de DNC, para la etapa de validación del plan formativo, funcionando así como una aprobación por parte del Gerente y potenciando además su comprensión (y en consecuencia, su compromiso) respecto de las posibilidades y limitantes reales del plan.

Así, sería relevante validar con el Divisional que: 1. Los resultados del área son identificados y son el punto guía del plan; 2. El diseño de las acciones propuestas (su descripción) responde a la brecha de desempeño y los resultados del área a impactar; 3. El formato de dichas acciones se vincula efectivamente con diseño de las mismas, siendo las más adecuadas para atacar las brechas (en desempeño e indicadores) detectadas (Stone, 2009).

Cabe señalar que los últimos dos factores propuestos por Stone (2009) hacen referencia a la transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo, y el impacto de los cambios en el desempeño en las métricas del negocio. Si bien son elementos centrales en la etapa final de las acciones formativas, escapan a los outputs de la fase de DNC, por lo que difícilmente podrían ser consideradas como puntos de aprobación al validar el plan de capacitación con el cliente interno.

4.6.8.3. Seguimiento del Plan Formativo

Por otro lado, resulta factible indicar que efectivamente se ejecuta una fase de seguimiento de los planes derivados de las DNC, con el objetivo de ir verificando el cumplimiento de las acciones de capacitación definidas y acordadas con el Gerente respectivo.

De esta manera, el Especialista N°2 plantea que asegurar la vinculación entre objetivo estratégico, necesidad formativa y curso o intervención ejecutada (es decir, tener claridad de a qué responde la realización de algún taller) permite justificar la inversión realizada, identificando de manera directa las habilidades que se trabajarían en dicho curso y cómo se asociaban con el objetivo estratégico. Como señala el Especialista:

“Porque ahí sale que yo voy a cumplir con ciertos plazos, de repente eso va variando, eso es lo que yo te digo que va ir así pero va siendo más flexible. Me sirve mucho para justificar lo que hago, para no olvidarme de donde empecé, porque si empiezo y no le doy mucha vuelta, después me preguntan oye invertiste 11 palos en esto, ¿Por qué?”

No obstante, el Subgerente del área plantea que, si bien en la actualidad se hace seguimiento a los planes formativos (al menos para las principales áreas), se ejecuta principalmente por iniciativa del cliente interno, y no porque sea parte de la sistemática de trabajo de los Especialistas.

4.6.9. Posibles mejoras al proceso actual de DNC

Ahora bien, como otra dimensión relevante a considerar, que de alguna forma se vincula con los puntos indicados respecto del proceso de DNC ideal, se presentarán en este apartado algunas sugerencias de mejora destacadas por los entrevistados, que permitirán robustecer la propuesta del instrumento a desarrollar.

En primer lugar, el Especialista N°2 afirma que sería de gran utilidad enmarcar el ámbito de intervenciones que efectivamente se realizarán, gestionarán y financiarán a través de formación, indicando que la capacitación solo puede hacerse cargo de brechas en manejo de herramientas, habilidades o conocimientos, dejando fuera el trabajar sobre aspectos motivacionales, que exigen en general un trabajo más profundo y con resultados inciertos.

Adicionalmente, destaca la necesidad de formular propuestas que engloben no solo la realización de cursos, sino que cada intervención sugerida (o la mayoría) derive de una línea lógica que vaya desde un “pre-taller” hasta un “post-taller”, lo que sin embargo exige un seguimiento mucho más exhaustivo por parte del Especialista.

En concordancia con lo anterior, el Subgerente señala que una de las principales carencias del proceso actual radica en el seguimiento de los planes de capacitación, no solo a nivel individual por Especialista, sino que en la vista integral del equipo, de modo que todos estén informados de los focos y acciones formativas que se están realizando para Divisiones que no son su cliente interno.

A esto se suma la importancia de contar con los resultados de las evaluaciones de Gestión de Personas de manera anticipada a la fecha en que generalmente la entrega el área de Liderazgo y Talento (que suele ser en febrero-marzo), lo que permite desarrollar propuestas más acabadas y tener un período de levantamiento más holgado para hacer reuniones, entrevistas, etc.

De esta forma, la Especialista de Liderazgo y Talento plantea que es fundamental que los profesionales de Capacitación cuenten con dichos resultados antes de formular los planes formativos, lo que permite no solo robustecer el análisis, sino que además posicionarse frente al Gerente Divisional, al respaldar la propuesta con los instrumentos de Recursos Humanos atinentes.

Por otro lado, El Especialista N°2 indica como posible mejora el incorporar de manera formal el proceso de DNC en las acciones comunicacionales que se gestionan desde la División Personas (como se hace, por ejemplo, con todas las evaluaciones), lo que permite validar de mejor manera su relevancia ante los clientes internos. Esto haría factible que todas las reuniones de detección de necesidades de capacitación se realicen en el mismo período, permitiendo a los Especialistas identificar aquellos focos que se repitan entre Gerencias o Divisiones y aunar esfuerzos y presupuestos para suplir dichas necesidades.

Sumado a lo anterior, los Especialistas y la Gestora entrevistada concuerdan en la necesidad de establecer ciertas políticas que permitan delimitar qué, cómo, cuándo y a quién debiesen dirigirse los esfuerzos formativos (diferenciando, por ejemplo, por desempeño alcanzado o segmento, desarrollando planes de sucesión, o delimitando que para cargos con una alta rotación la inversión en capacitación debiese ser mínima).

Adicionalmente, el Especialista N°3 destaca justamente la relevancia de estandarizar el proceso de levantamiento y desarrollo del plan de formación, identificando de manera clara todas las etapas con los inputs, análisis y outputs a considerar. Esto, ya que en la actualidad depende netamente de la experticia que tenga el Especialista, lo que dificulta enormemente la adaptación e inducción rápida de nuevos profesionales cuando ingresan al área. Adicionalmente, dicha homogeneización en el proceso limita el hecho de que el Especialista opera como un “tomador de pedido”, al saber de manera clara cuáles son los inputs que debe considerar al momento de desarrollar la propuesta de plan de capacitación.

De manera similar, la Gestora enfatiza la necesidad de consensuar hasta qué nivel jerárquico se realiza el levantamiento de necesidades formativas, de modo de delimitar de antemano quién hace la validación final del plan, evitando además la dilatación excesiva del proceso de levantamiento.

De manera similar, Lee, Altschuld y White (2007) enfatizan el riesgo de involucrar a muchos validadores en el proceso de detección de necesidades, haciendo más compleja la posterior integración de las diversas posturas para formular un plan coherente.

En este sentido, tanto lo recabado en las entrevistas como lo formulado a partir de la bibliografía revisada permite concluir que el levantamiento y validación debiese ser focalizado, estableciendo de antemano qué actores deben ser considerados en el proceso como fuentes de información y validación.

4.6.10. Formación no derivada del proceso de DNC (Proyectos o Programas Corporativos)

Por otro lado, respecto de los Programas Corporativos, los cuales no responden a un proceso formal de DNC sino que más bien se enfocan en necesidades formativas transversales a la organización (por ejemplo, Entrénate entrega capacitación en competencias examinadas en la evaluación de Desempeño, y el programa Líderes de la evaluación Ascendente realizada a jefaturas), uno de las Especialistas (N°2) que gestiona uno de ellos indica que es necesario de igual forma hacer un diagnóstico del programa.

En este sentido, plantea que se debe analizar la tasa de participación a los cursos y las posibles causas asociadas (que pueden deberse a los contenidos u objetivos del taller, al plan comunicacional, las estrategias de levantamiento y validación utilizadas, o a otras razones).

No obstante, es importante tener en consideración que los programas transversales tienen objetivos previos relativamente establecidos (que pueden estar definidos por el Corporativo o la Dirección de División Personas), por lo que el margen para hacer modificaciones profundas es más bien marginal, derivando fundamentalmente del diagnóstico de lo realizado el período pasado y la implementación de mejoras.

4.6.11. Evaluación de las actividades formativas

En lo que respecta a la evaluación de los cursos, se destaca que no hay criterios estandarizados que permitan establecer cuándo amerita algún nivel de evaluación, según los planteamientos de Kirkpatrick (2000).

Lo anterior, a pesar de que la transferencia de los contenidos al puesto de trabajo, así como su impacto en los resultados organizacionales, es parte de las posibilidades (y finalmente, de los objetivos) alcanzables a través de capacitación (Salas y Stagl, 2009), justificando así la relevancia de evaluar las intervenciones formativas que se ejecutan y financian a nivel organizacional.

De esta forma, solo uno de los Especialistas (Nº2) entrevistados hizo referencia a la evaluación de aprendizaje (nivel 2 en el modelo de Kirkpatrick), sin dejar en claro qué parámetros utilizaba para determinar qué talleres evaluaría en dicho nivel y cuáles no. Lo mismo ocurre con la aplicación de evaluaciones de transferencia (nivel 3) e impacto en indicadores del negocio (nivel 4); solo un Especialista declaró realizar este tipo de análisis, nuevamente sin criterios establecidos que permitan justificar su decisión sobre qué cursos evaluar.

En definitiva, no existe un flujo que permita comprender la aplicación escalada de evaluaciones (siendo un prerrequisito tácito que, para aplicar algún nivel, es necesario haber utilizado también el anterior), aun cuando es parte de las expectativas del Subgerente que se definan de antemano los niveles en los que un programa formativo, y los cursos que engloba, serán evaluados.

El impacto de lo anterior radica en que, finalmente, no será posible respaldar que las actividades formativas impactaron en los focos que guiaban el plan de capacitación, y por tanto, difícilmente podrá concluirse que dichas acciones tuvieron un efecto positivo en la consecución de los objetivos del área cliente (Stone, 2009).

En este sentido, resulta necesario englobar en el proceso mismo de DNC criterios de evaluación, que permitan seleccionar cuándo aplicar cada cual, y en consecuencia, establecer desde esta primera etapa en qué nivel será evaluada cada acción formativa, facilitando así el identificar si la intervención finalmente tuvo el impacto esperado (Salas y Stagl, 2009; Spitzer y Conway, 2007; Stone, 2009).

De esta forma, si bien las formulaciones de Spitzer y Conway (2007) pueden resultar difícilmente aplicables en el contexto de Santander Chile, debido a las complicaciones fácticas y temporales de recabar todos los datos necesarios para cumplir a cabalidad su modelo de evaluación, es posible considerar algunos aspectos que podrían robustecer la propuesta de pauta de DNC.

Así, podría ser enormemente ventajoso el proponer una cadena causal que permita comprender de manera lógica cómo los talleres u otras acciones propuestas potenciarían las habilidades o conocimientos de los colaboradores del área, impactando así las métricas del área cliente previamente identificadas, y por tanto, en sus objetivos estratégicos. Adicionalmente, y siguiendo con lo indicado en el párrafo anterior, sería fundamental incorporar cómo dicho impacto será finalmente evaluado (es decir, el nivel de evaluación a utilizar). Lo anterior permitiría no solo respaldar la proposición, sino que también facilitaría su comprensión por parte del Gerente Divisional.

4.6.12.Revisión del instrumento de DNC propuesto

Como fue indicado anteriormente, sobre la base de los principales planteamientos teóricos y metodológicos formulados en la bibliografía revisada, se desarrolló un instrumento conjugado de DNC, con el objetivo de integrar en un solo documento todos los inputs a considerar para desarrollar la propuesta de plan formativo. Este instrumento, en formato Microsoft Excel, fue presentado y revisado con el Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje, de modo de recabar sus comentarios y sugerencias, y formular así la propuesta final (incorporando además todo lo señalado en los apartados anteriores, que fuesen atingentes al flujo de DNC, o que pudiesen incorporarse en el instrumento).

Considerando lo anterior, cabe indicar que en términos generales, el Subgerente estuvo de acuerdo con las diversas pestañas incorporadas en el archivo, que detallaban por un lado los inputs iniciales (con un formato de registro, preguntas tipo y distintos apartados a rellenar por el Especialista, al tener la información respectiva), así como una estructura global de plan de capacitación, conjugando dichos inputs.

No obstante, el Subgerente planteó que, como una mirada inicial, sería útil incorporar un checklist donde se detalle: 1. El desafío o desafíos de la División; 2. La

solución propuesta (con todo el detalle respectivo) para apoyar, a través de formación, dichos desafíos; 3. El programa propuesto (en caso de que los cursos se enmarquen dentro de una propuesta de programa específico para la División o área cliente); 4. Los resultados esperados (indicadores o métricas a impactar, de ser posible); 5. Tiempo de implementación del programa.

A esto se suma el identificar y establecer de manera clara todas las etapas del proceso de DNC, de modo de homogeneizar la forma en que los Especialistas lo implementan, dando una lógica de flujo y proceso, que no obstante responda de manera efectiva a la realidad dinámica a la que se enfrenta la Subgerencia de Conocimiento y Aprendizaje.

Finalmente, destaca que es necesario que, para llegar a esta formulación, el archivo que conjugue dicho checklist debe incorporar (probablemente en otra vista, más detallada) todas las fuentes de información que respaldan la propuesta, que son las indicadas anteriormente como inputs del proceso de DNC.

4.7. Análisis de documentos

A continuación se detallan los principales resultados del análisis de diversos documentos relevantes para el desarrollo de una propuesta de instrumento de detección de necesidades de capacitación, siguiendo los criterios indicados por Anderson (2013): acceso, calidad y confiabilidad de los datos, y utilizando las preguntas u objetivos de investigación como eje guía.

En este sentido, y considerando la naturaleza de los archivos, el análisis se centrará en un foco 'histórico', vinculado específicamente con documentos referentes a cómo los Especialistas realizan el proceso de DNC, para lo cual se presenta una tabla resumen que sintetiza y expone los principales elementos englobados en los archivos revisados.

Nombre del documento	Temática abordada en el documento	Detalle de temática en el documento
DNC 2007	Etapas del proceso de DNC	Supervisor solicita capacitación, y Especialista de Formación identifica las necesidades formativas, generando planes. La solicitud debe incorporar unidad o área a impactar, curso o necesidad, mes de realización estimado y la nómina final de participantes.
	Plan de capacitación	La propuesta del Especialista debe indicar cursos a realizar, mes de realización, seguimiento de las actividades y al impacto en el área cliente. La propuesta conlleva un plan contingente a la solicitud del supervisor.
DNC 2008	Definición de la DNC	Proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de la misma.
	Objetivo de la DNC	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer las reales necesidades de capacitación de los clientes internos. 2. Priorizar, con dichos clientes, las necesidades del área para alinearse con el presupuesto formativo asignado. 3. Planificar el trabajo de capacitación del año completo.
	Inputs requeridos antes de reunión con DNC con Gerente Divisional o área cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del área (cargos, organigrama, funciones). 2. Identificación los focos estratégicos del área. 3. Conocimiento del presupuesto del área.
	Plan de capacitación	Debe expresar en qué, a quién(es), cuánto y cuándo capacitar.
	Fecha de realización de la DNC	El proceso se realizaría a partir de diciembre, teniendo diseñados los planes de capacitación en marzo del año siguiente.

Nombre del documento	Temática abordada en el documento	Detalle de temática en el documento
DNC 2008	Temáticas a levantar en DNC y formatos de planes de capacitación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista: reunión con Gerente y Gestora del área, donde se decide a qué nivel se hará el levantamiento (Gerentes, Jefaturas, etc.), y la realización de otras reuniones para recabar según el nivel definido. Se debe levantar: <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Temáticas en las que capacitar. 1.2. Áreas a capacitar, número de persona y perfil. 1.3. Fecha aproximada en que se debe hacer la capacitación. <p>Esta información debe ser recabada en un formato (no se especifica) que permita hacer seguimiento a los planes durante el año.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Programa: reunión con Gerente y Gestora, donde se definen los cursos a ofrecer, requisitos de postulación, universo a considerar, cuántas veces se realizará cada curso, definir detalle de cursos, alinear solicitudes según presupuesto, estructurar un sistema de inscripción, ordenar la información de los inscritos, etc. 3. Mallas (solo cargos masivos): reunión con Gerente y Gestora, para definir mallas de cargo y definir el universo a impactar, cuántas veces se realizará cada curso, definir las nóminas, etc.
	Posterior a la DNC	Luego de definir y validar los planes según presupuesto, y con el Gerente del área, se sube la información al aplicativo de formación y se hace seguimiento durante el año.
DNC 2015: ¿Cómo funciona?	Etapas del proceso de DNC	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis y levantamiento: los focos a trabajar deben ir en alguna de las siguientes líneas: <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Conocimientos (ejemplo: contenidos normativos). 1.2. Competencias (habilidades). 1.3. Herramientas (Excel, SQL, etc.).

		<ol style="list-style-type: none"> 2. Revisión y proyección presupuestaria. 3. Búsqueda de proveedores y planificación (plan formativo). 4. Presentación del plan en su versión final y validación. 5. Ejecución, seguimiento y reporte.
	<p>Focos a recabar en reunión de DNC con Gerente Divisional o área cliente</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es la estrategia 2015? 2. ¿Qué necesita formativamente mi equipo para cumplir con ese desafío? 3. ¿Qué debe mejorar o potenciar del 2014? 4. ¿Qué indicador desea movilizar (resultado de la Encuesta de Cliente Interno, Evaluación de Desempeño, proyectos específicos)?

Nombre del documento	Temática abordada en el documento	Detalle de temática en el documento
DNC para el área de seguros (2015)	Consolidado de capacitación 2014	Se presentan los principales cursos realizados y total de participantes, dividiendo por foco (proyecto transversal, habilidades, herramientas, conocimientos, Entrénate, Líderes, Inglés).
	Focos de trabajo 2015	Se presentan las competencias con resultados más bajos en la Evaluación de Desempeño, diferenciando por focos a nivel de profesionales y jefaturas.
	Etapas del proceso de DNC y focos a recabar en reunión de DNC con Gerente Divisional o área cliente	Se presentan las mismas etapas y preguntas indicadas arriba (ver “DNC 2015: ¿Cómo funciona?”).
	Programas corporativos disponibles	Se presentan los programas transversales (Líderes, Entrénate, Inglés).
Correo DNC 215	Aviso de proceso de DNC	Se envía correo a Jefaturas de un área específica, indicando que inicia el proceso de DNC, por el cual se programarán reuniones con cada uno de ellos. Se adjunta el documento “DNC 2015: ¿Cómo funciona?”, solicitando a los supervisores que tengan analizados los puntos para la reunión a coordinar.
Guía informe y preguntas DNC	Preguntas a realizar durante reunión de DNC con Gerente Divisional o área cliente	Se indican una serie de preguntas y aspectos a recabar durante la entrevista con el Gerente respectivo, al momento de realizar la reunión de DNC. En términos de la información a presentar, se detalla: resumen de capacitación del año anterior (cursos realizados, total participantes por segmento, categoría y programa, resultados de evaluación reactiva u otro nivel si es que aplica), indicadores de evaluaciones de Gestión de Personas (Desempeño, Ascendente, Engagement), diferencia por segmento, resultados de la Encuesta de Cliente Interno, indicadores de Recursos Humanos (rotación, principales motivos de salida), datos demográficos del equipo.

En términos generales, resulta factible indicar que, al menos en lo señalado en los documentos revisados, el proceso de DNC ha ido complejizándose y robusteciéndose a lo largo del tiempo, pasando de una visión centrada en la “toma de pedidos” por parte del Especialista (con la posterior propuesta de plan formativo), a una que especifica de manera relativamente clara los inputs y etapas a considerar, los tipos de necesidades que efectivamente serán abordadas, e incluso focos a recabar y preguntas a formular al Gerente o interlocutor directo.

No obstante, es necesario enfatizar que se trata de documentos diseñados de manera proactiva por algunos de los Especialistas que ya tienen un bagaje histórico en el desempeño del cargo, por lo que su uso no es ni transversal ni homogéneo. Por tanto, se considera relevante examinar qué aspectos de los indicados pueden ser de utilidad al momento de formular la propuesta de instrumento de DNC, particularmente aquellos referentes a las preguntas a realizar y la información general a presentar al Gerente Divisional (como son los programas disponibles con los cuales se pueden abordar algunas de las necesidades a levantar, el resumen de los focos formativos del período anterior y los resultados de las evaluaciones de Gestión de Personas).

Adicionalmente, será necesario examinar cuáles de estos elementos concuerdan y/o complementan lo recabado a través de las entrevistas, presentado en el análisis de contenido. En este sentido, al menos en los documentos más recientes, es posible ver que coinciden en gran medida con los inputs, etapas e información a recabar con el Gerente Divisional. De esta forma, se destaca el relevamiento de los focos y objetivos estratégicos del área, los indicadores de negocio a impactar, el presupuesto formativo con el que cuenta la División, la consideración de los resultados de las evaluaciones de Gestión de Personas (focalizando en las competencias o dimensiones con resultado bajo lo esperado o que requieren mejora), el resumen de las acciones formativas del año anterior, y la presentación de los programas formativos ya existentes, con los cuales pueden trabajarse algunas de las necesidades de capacitación del equipo sin impactar el presupuesto del área.

A esto se agregan factores vinculados directamente con el rol del Especialista, quien debe tener conocimiento relativamente acabado de las características relevantes del área cliente (cargos y unidades que la conforman, así como las funciones de las mismas), pudiendo traducir todo el levantamiento de DNC en un plan de capacitación que detalla

cuáles serán las acciones formativas (el qué de la propuesta), a quiénes se impactará con ellas, la cantidad de talleres a realizar y las fechas tentativas de ejecución.

Respecto de factores adicionales que no estaban evidenciados en lo recabado con los entrevistados, se destaca que el proceso de DNC (con su respectivo output: el plan de capacitación) debe enfocarse en trabajar conocimientos, habilidades y/o herramientas técnicas. En este sentido, se plantea como un factor a considerar en la propuesta de instrumento que lo anterior esté indicado en los talleres o intervenciones sugeridas, enmarcando así de antemano qué tipo de acciones son abordables a través del presupuesto formativo, y dejando fuera otras que en muchas ocasiones son solicitadas por los Gerentes (como son jornadas de esparcimiento, asistencia a eventos de carácter social o recreativo, etc.).

5. Propuesta de intervención

Sobre la base de lo formulado en el análisis, y teniendo como eje central el objetivo del proyecto de título, se desarrollaron diversas modificaciones a la propuesta de instrumento de DNC, de modo de considerar los principales comentarios y aspectos de mejora formulados por los entrevistados, así como también las propuestas revisadas en el marco teórico. Cabe indicar que se hará referencia al producto derivado del levantamiento mencionado, así como las revisiones señaladas anteriormente.

5.1. Instrumento de Detección de Necesidades de Capacitación

Si bien en un principio el producto esperado de este proyecto era fundamentalmente una pauta de entrevista y análisis de los diversos inputs a considerar en el proceso de DNC, tanto lo recabado con los entrevistados como lo formulado en los antecedentes teóricos sugería desarrollar una propuesta más completa, que recabara no solo la información a levantar con los principales *stakeholders* involucrados, sino que además permitiese a los Especialistas realizar el proceso completo de Detección de Necesidades, de manera estandarizada (relevamiento de datos de diversa índole, desarrollo de una propuesta de plan de capacitación, establecimiento de criterios de evaluación de cursos y

programas, así como la delimitación de factores que escapan al quehacer de los profesionales de Conocimiento y Aprendizaje).

De esta forma, se desarrolló la propuesta final, en formato Microsoft Excel, la cual busca dar respuesta a lo indicado en el párrafo anterior, al contemplar diversos apartados con un orden lógico de revisión y levantamiento por parte del Especialista. A continuación, se detallan las principales hojas contenidas en dicho Excel, y posteriormente, se hará un resumen general de las pestañas adicionales que complementan la labor del profesional en el proceso de DNC.

5.1.1. Plan de DNC

Siguiendo los planteamientos de Rothwell y Kazanas (2008) respecto de diseñar un plan de Detección de Necesidades de Capacitación, la propuesta incorpora una hoja ruta que detalla los objetivos transversales del proceso de DNC, los cuales son:

- a. Llegar a consenso con el Cliente Interno (Gerente Divisional y Primera Línea), el Business Partner y la Gestora de Personas, sobre las necesidades actuales y qué nivel de desempeño debiese ser alcanzado.
- b. Establecer qué es lo que los Funcionarios debiesen hacer para enfrentar las problemáticas que causan las bajas en el desempeño (conocimientos, habilidades y/o actitudes).
- c. Dimensionar de manera anticipada el tiempo requerido para la realización de la DNC y los resultados derivados de la misma (Plan Formativo).
- d. Desarrollar el Plan Formativo anual, especificando los focos a ser trabajados y declarando aquellos abordables a través de formación, contrastando con el presupuesto asignado.

De esta manera, tanto los Especialistas experimentados como aquellos que se estén integrando en el equipo pueden visualizar y anticipar de manera rápida cuáles son las metas generales a alcanzar con la DNC.

Por otro lado, y siguiendo con la propuesta de Rothwell Kazanas (2008), el Plan de DNC especifica la audiencia con la que se hará el levantamiento de información, detallando además su rol específico tanto en la validación de necesidades (es decir,

interlocutores con los que se relevarán las necesidades de un área o División) como en la validación del output esperado (el plan de capacitación).

Respecto del primero, se especifica que el papel del Gerente Divisional y la primera línea es identificar con qué actores se realizará el levantamiento, y quiénes recibirán y validarán los resultados de la DNC, así como reconocer los focos estratégicos y/o proyectos pensados para la División e identificar a las áreas/segmentos/cargos con problemas en el desempeño y en qué nivel está afectado su rendimiento.

Adicionalmente, se plantea que puede haber otros validadores de necesidades formativas (específicamente, jefaturas y/o colaboradores de la División), dándole un espacio discrecional al Especialista si considera necesario recabar información con otros funcionarios. En este caso, el rol de dichos actores será igualmente identificar las áreas, segmentos o cargos con brechas de desempeño, con un mayor nivel de especificidad en los comportamientos específicos a trabajar para desarrollar las competencias bajas.

Ahora bien, en el rol de validadores del plan de capacitación, el Gerente Divisional y su primera línea son los encargados de dar el visto bueno al diagnóstico que presenta el Especialista en la reunión de levantamiento, así como al plan formativo a ser presentado posteriormente. En el caso del Business Partner y el Gestor de Personas, revisan y validan dicho diagnóstico, antes de ser presentado al Gerente.

Por otro lado, el plan de DNC incorpora un apartado de métodos de levantamiento bajo una lógica fundamentalmente descriptiva, donde se detallan las alternativas de técnicas de recolección de datos a ser utilizadas por el Especialista durante el proceso de Detección de Necesidades. Sobre la base de la propuesta de Rothwell y Kazanas (2008), y en función del flujo validado con la Gerente de División Personas, la Gerente de Atracción y Desarrollo del Talento y el Subgerente de Conocimiento y aprendizaje, las opciones desplegadas son:

- a. Entrevistas.
- b. Examinación indirecta (evaluaciones de Gestión de Personas).
- c. Examinación indirecta (evaluaciones y métricas de la División cliente).
- d. Observación directa de funcionarios en el puesto de trabajo.
- e. Cuestionarios/encuestas.
- f. Otros.

Cabe señalar que para cada una de estas opciones, el Especialista debe detallar la audiencia (segmentos/áreas) con las que se utilizará dicha técnica, cuál será el instrumento específico a emplear, qué aprobaciones requiere para su uso y la fecha estimada de aplicación. Además, se agrega un campo ‘Necesario (Sí/No)’, donde se explicita al Especialista que los tres primeros métodos son obligatorios como parte de los inputs acordados en el proceso de DNC de Banco Santander, y los otros son opcionales.

Adicionalmente, y de acuerdo a lo formulado por los autores mencionados, se incorporó un apartado de ‘*criterios a considerar para la elección de los métodos de recolección*’, con el objetivo de brindar a los Especialistas una guía rápida de los pros y contras de cada una de las técnicas mencionadas, sobre la base de los criterios propuestos por Rothwell y Kazanas (2008):

Criterios	Método			
	Entrevista	Observación directa	Examinación indirecta	Cuestionarios encuestas
a. Nivel de involucramiento requerido por parte de los participantes y Gerentes.	Alto	Alto	Bajo	Medio
b. Tiempo requerido para aplicación.	Medio	Alto	Medio	Bajo
c. Costos (inversión) asociados a su uso.	Bajo	Alto	Bajo	Bajo
d. Calidad (profundidad) de los datos a recabar.	Alto	Alto	Medio	Bajo
e. Cantidad de datos a recabar.	Bajo	Bajo	Medio	Alto

Figura 8. Matriz de criterios por instrumento de recolección de datos, incorporado en la versión final del instrumento de DNC.

Finalmente, como cuarto apartado, el plan de DNC detalla las etapas de levantamiento y validación a ser realizadas:

- a. Reunión con Business Partner y Gestor de Personas.
- b. Reunión inicial con Gerente Divisional y primera línea.
- c. Presentación del plan de capacitación.
- d. Levantamiento adicional con funcionarios de la División (a criterio del Especialista).
- e. Presentación del plan de capacitación con ajustes (si aplica).

Para cada una de estas etapas, se indican cuáles son los contenidos a recabar o validar, consideraciones adicionales que debe tener el Especialista en dicha fase, y qué actores (1. Gerente Divisional/Primera línea; 2. Business Partner/Gestor de Personas; 3. Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje/Gerente de Atracción y Desarrollo de Talentos) deben participar.

5.1.2. Resultados de las Evaluaciones de Gestión de Personas

Por otro lado, el instrumento incorpora una pestaña donde el Especialista debe ingresar los datos que le proporcionará el Analista de Liderazgo y Talento, por cada una de las evaluaciones de Gestión de Personas validadas y acordadas (Desempeño, Ascendente, Engagement).

Para facilitar la comprensión de cómo se recabarían y registrarían los datos de dichos instrumentos, a continuación se presenta un esquema resumen de la información a ser levantada por cada Especialista:

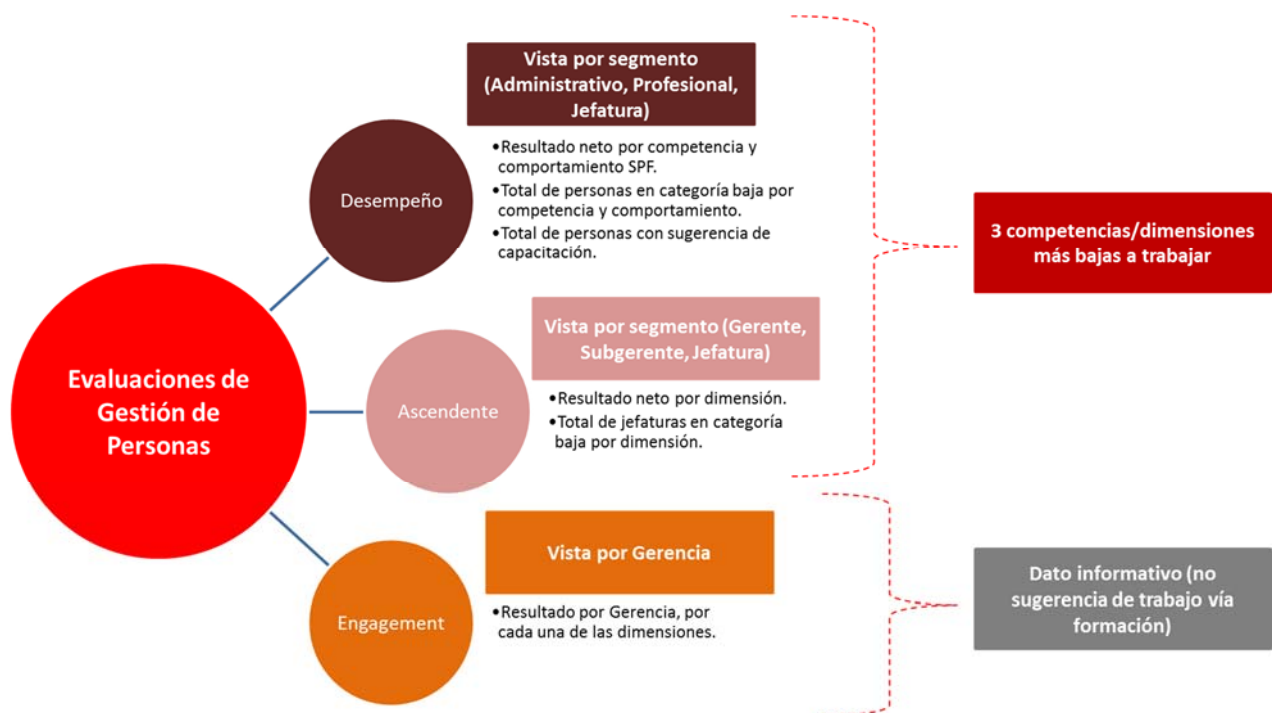


Figura 9. Esquema explicativo de la información recabada y registrada en el instrumento de DNC, respecto de las evaluaciones de Gestión de Personas (Desempeño, Ascendente, Engagement).

De esta forma, y siguiendo no solo con lo sugerido en los antecedentes bibliográficos, sino que también con lo señalado por los diversos entrevistados, el Especialista de Conocimiento y Aprendizaje deberá indicar el resultado neto de cada una de las competencias examinadas en la Evaluación de Desempeño, estando separadas

por color y encabezado aquellas transversales, de las que corresponden solamente a personas con cargo de jefatura, y también de los ‘Comportamientos SPF’, que refieren a ocho conductas que fueron incorporadas en el proceso de Evaluación de Desempeño. Adicionalmente, el instrumento diferencia entre Administrativos, Profesionales y Jefaturas.

Una vez ingresado el dato, la planilla, a través del uso de formato condicional, resaltarán aquellas competencias que tengan resultados por debajo de lo esperado (es decir, que se encuentren en categoría ‘Cumple parcialmente’ o ‘Requiere mejora’), e indicando a través de flechas en qué rango de categorías cae cada resultado. Además, el Especialista debe ingresar los datos referentes al total de personas que fueron evaluados por debajo de lo esperado, y finalmente, el total de funcionarios cuya jefatura le sugirió trabajar cada competencia a través de una actividad formativa (opción permitida por el sistema de Evaluación de Desempeño de la empresa). Ambas vistas quedan reflejadas en el siguiente ejemplo:

1.1. Resultado global por segmento y dimensión			
Segmentos/Competencias y Comportamientos SPF	Competencias transversales		
	Afán de superación personal		Calidad del trabajo
a. Administrativos	↓	87	↓ 70
b. Profesionales	↑	120	↓ 60
c. Jefaturas	→	100	↑ 106
Promedio	→	102.33	↓ 78.67
1.2. Total funcionarios en categorías bajas (Requiere Mejora o Cumple Parcialmente)			
a. Administrativos		60	1
b. Profesionales		4	20
c. Jefaturas		2	1
Sumatoria		66	22
1.3. Total funcionarios con sugerencia de plan de desarrollo (participar en actividad de capacitación)			
a. Administrativos		100	100
b. Profesionales		1	40
c. Jefaturas		10	40
Sumatoria		67	180
Porcentaje del total		20.00%	32.43%

Figura 10. Ejemplo de registro de los resultados obtenidos en una de las evaluaciones de Gestión de Personas (Desempeño), para dos de las competencias evaluadas, por segmento.

Mientras que el puntaje neto le permite identificar qué competencias debiesen ser foco de trabajo a proponer al Gerente Divisional, el total de funcionarios en categoría baja de desempeño hace posible contrastar lo indicado por dicho dato, ya que si bien puede haber competencias con resultados bajos, el total de personas impactadas podría ser marginal.

Finalmente, el total de empleados con sugerencia por parte de su jefe de trabajar la competencia a través de una actividad formativa, permite al Especialista dar mayor énfasis frente al Gerente Divisional de la necesidad de intervenir sobre las competencias más bajas, en la medida que se sustenta no solo en la subjetividad de la evaluación, sino que también en las recomendaciones de las jefaturas que conforman al área cliente.

Cabe señalar que este mismo formato de ingreso de datos se realiza con las dimensiones examinadas en la Evaluación Ascendente, de modo de visualizar tanto el puntaje neto como el total de jefaturas con resultados bajo lo esperado, si bien la lógica de segmentos es distinta en la medida que este instrumento solo evalúa jefaturas (Gerentes, Subgerentes, Jefaturas). La última vista (sugerencia de trabajar la dimensión a través de actividad de capacitación) no se considera, ya que no es un dato recabado en la Ascendente.

Finalmente, la hoja incorpora los resultados de la Encuesta Global de Compromiso (Engagement), pero cambiando la vista por segmentos a una por cada Gerencia que conforma la División, manteniendo el formato condicional de modo de resaltar aquellas Gerencias que hayan tenido un puntaje por debajo de lo esperado, por cada una de las dimensiones evaluadas en el cuestionario:

3. Encuesta Global de Compromiso (Engagement)				
3.1. Resultado global por Gerencia				
Gerencias/Dimensiones		Resultados Generales		
		Compromiso		Apoyo Organizativo
a.	Gerencia 1	↑	100	↑ 100
b.	Gerencia 2	↓	56	↑ 85
c.	Gerencia 3	↓	50	↓ 50
d.	Gerencia 4	↑	85	↓ 34
e.	Gerencia 5	↓	20	↑ 100
f.	Gerencia 6	→	80	→ 76
g.	Gerencia 7	→	75	↓ 60
h.	Gerencia 8	↑	100	↑ 100
Promedio		↓	71	→ 76

Figura 10. Formato de registro de los resultados obtenidos en la Encuesta Global de Compromiso (Engagement), para dos de las dimensiones evaluadas, por Gerencia.

Es importante mencionar que, si bien a primera vista recabar esta información puede parecer difícil de ingresar para los Especialistas, se trata de datos cuyo formato fue validado en conjunto con la Gerente de Atracción y Desarrollo de Talento, y también la Gerente de División Personas, estableciendo así que la información a presentar a los Divisionales era justamente la señalada en los párrafos anteriores.

De esta forma, y de acuerdo a lo acordado al validar el flujo del proceso de DNC (ver figura 7. Flujo de DNC final), es labor del Analista de Liderazgo y Talento entregar dicha información al Especialista de Conocimiento y Aprendizaje, de modo que este tenga no solo el registro en el instrumento de DNC, sino que también pueda usar dicha información como input para diseñar la presentación a realizar al Divisional, al momento de tener con él la reunión de Detección de Necesidades de Capacitación y formular sugerencias iniciales de intervención. Cabe agregar que estas vistas fueron revisadas con el Analista de Liderazgo y Talento a cargo de la gestión de dichas evaluaciones, confirmando que pueda entregar este tipo de reportes.

Ahora bien, es importante plantear que, para facilitar al Especialista la decisión respecto de cuáles competencias y/o dimensiones intervenir a partir de los resultados de los instrumentos de Gestión de Personas, se estableció en conjunto con los Gerentes anteriormente indicados que las sugerencias de trabajo debiesen focalizarse en las tres competencias más bajas (en la Evaluación de Desempeño), y en las tres dimensiones más bajas (en el caso de la Evaluación Ascendente). Esto, en la medida que el total de funcionarios evaluados en categorías bajas fuese suficiente para que la intervención tuviese impacto posteriormente en las métricas de Recursos Humanos (es decir, mejorar los resultados de las evaluaciones para el año siguiente, en las competencias o dimensiones seleccionadas).

En lo que respecta a Engagement, se definió que si bien era información que debía ser presentada a los Divisionales (y por lo mismo, es parte de los datos incorporados en el instrumento de DNC), no evalúa variables que puedan ser directamente abordadas a través de acciones formativas, por lo que no serían parte de los focos de capacitación a presentar.

5.1.3. Pauta de levantamiento con el Business Partner y Gestor de Personas

Otra de las vistas relevantes integrada en el instrumento es la pauta de levantamiento con el BP y el Gestor de Personas de la División correspondiente. A partir de lo recabado con los entrevistados, se desarrolló una guía para la reunión que, de acuerdo al flujo de DNC validado, el Especialista debe mantener con estos actores, de forma previa al levantamiento que se realizará con el Gerente Divisional.

En este sentido, y como puede verse en el Anexo 18, la pauta detalla el rol de cada uno de los actores en la reunión, y luego se desglosa en diversos elementos que el Especialista debe recabar con el BP y el Gestor, a través de una serie de preguntas:

- a. ¿Cuáles son los objetivos/focos estratégicos de la División, para este o los próximos años?
- b. ¿Qué necesidades formativas han sido levantadas a lo largo del año, para la División?

En este punto, la ficha le pide al especialista recabar las temáticas, la fuente desde la cual el BP y/o Gestor recabó dicho foco, el colectivo o áreas a impactar, y finalmente la relevancia y descripción de la temática.

- c. ¿Hay funcionarios específicos que deban ser capacitados?
El Especialista debe recabar la información (nombre) del o los funcionarios, su cargo, área/unidad, y la temática sobre la cual se solicita formación, así como su relevancia y descripción.
- d. ¿Hay algún funcionario con marca talento o futuro líder que deba ser capacitado?
Debe recabar la misma información indicada en la pregunta anterior.
- e. ¿Hay algún otro tema/información a considerar antes de tener la reunión inicial con el Gerente Divisional y la Primera Línea?

A partir de esta información, el Especialista no solo alinea con el BP y el Gestor su discurso y conocimiento sobre el contexto actual del área cliente, sino que además le entrega datos relevantes para pronosticar algunos focos que podrían ser señalados por el Gerente Divisional y su primera línea, y preparar posibles respuestas en caso de que el presupuesto sea acotado, las directrices a indicar escapen a factores abordables a través de capacitación, no respondan a las políticas de Conocimiento y Aprendizaje (por

ejemplo, la solicitud de realizar una 'jornada de planificación' y financiarla a través del presupuesto formativo), etc.

5.1.4. Pauta de levantamiento con el Gerente Divisional y primera línea

Uno de los elementos centrales de la propuesta de DNC es la pauta de levantamiento con el Gerente Divisional y sus reportes directos. La relevancia de este proceso radica tanto en validar con dichos actores los focos propuestos desde Conocimiento y Aprendizaje (sobre la base de los resultados de las Evaluaciones de Gestión de Personas), así como identificar cuáles son los objetivos estratégicos de la División y posibles indicadores con los que se evaluará su avance.

A modo de resumen, el siguiente esquema permite visualizar de manera simplificada los principales aspectos a recabar a través de la pauta:

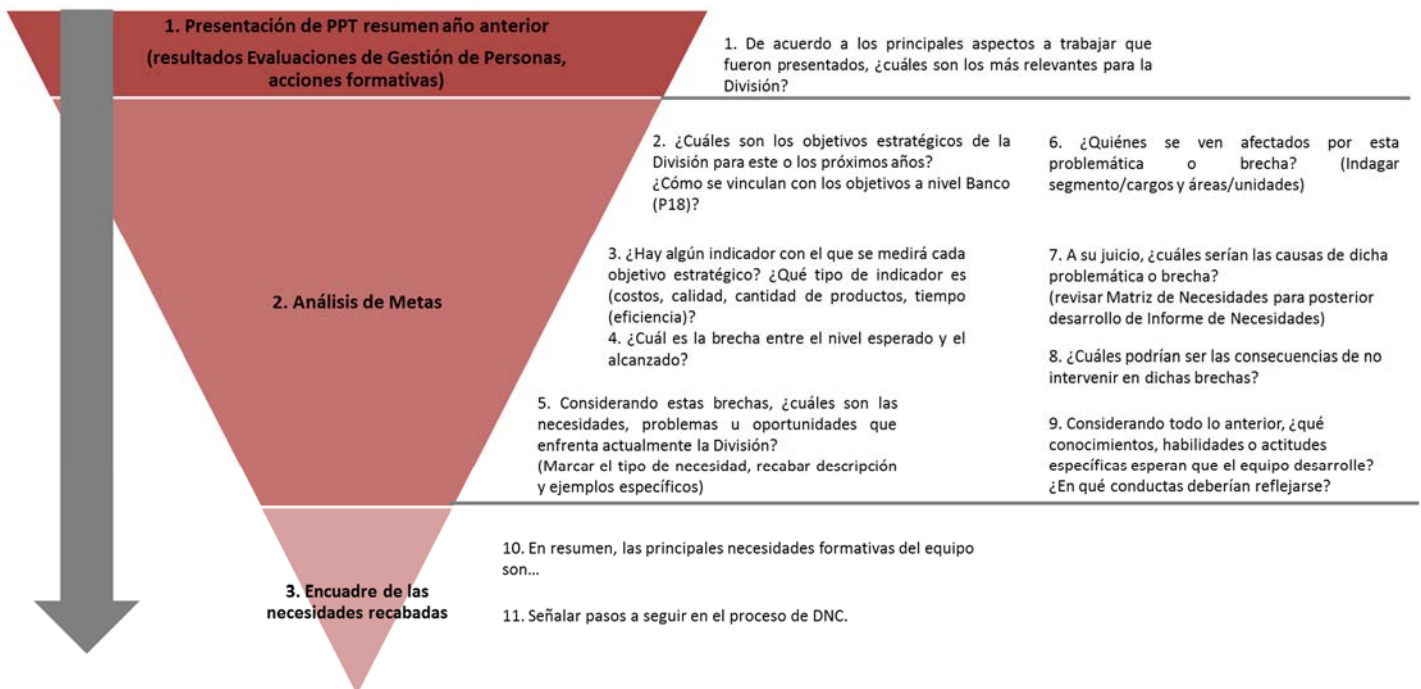


Figura 11. Esquema explicativo de las fases de levantamiento de datos, incorporadas dentro de la pauta a utilizar con el Gerente Divisional y sus reportes directos. Se presentan las principales preguntas contenidas en el instrumento.

La pauta inicia especificando los actores a participar en la reunión y su rol en la misma, para luego desglosarse en tres grandes dimensiones a abordar, cada una de las cuales se segmenta en sub-dimensiones que contienen una serie de preguntas con una lógica de abordaje (de lo más general a lo más particular) y una secuencia específica (deben ser formuladas y contestadas en el orden en que está diseñada la guía).

Es importante destacar que las preguntas incorporadas en este apartado derivan de los planteamientos abordados en los antecedentes teóricos, de modo que buscan responder a los principales factores considerado en las primeras fases del modelo ADDIE (McArdle, 2010), al realizar el análisis de metas y organizacional (recabando información sobre los objetivos e indicadores de desempeño esperado), así como el análisis de trabajo (identificando en qué conductas, labores y áreas específicas se evidencian las brechas para la consecución de los objetivos estratégicos).

Por otro lado, la pauta busca reconocer los conocimientos, destrezas y/o actitudes que deben ser desarrolladas en los funcionarios, para apoyar a los focos del área cliente (Beckschi y Doty, 2000; McArdle, 2010), siendo este el input central para establecer los objetivos de desempeño de las acciones formativas a proponer en el plan de capacitación.

Finalmente, el documento sigue la propuesta de Stone (2009) en lo que respecta a la identificación de las causas en las brechas de desempeño, las cuales fueron incorporadas explícitamente al indagar sobre el delta entre el nivel esperado y el alcanzado, en los indicadores de la División:

Considerando estas brechas, ¿cuáles son las necesidades, problemas u oportunidades que enfrenta actualmente la División? (Marcar el tipo de necesidad, recabar descripción y ejemplos específicos)			
Factores	SÍ/NO	Problemática/Necesidad/ Oportunidad	Ejemplos/evidencia específica en que se expresan dichos factores
a. Deficiencias en los resultados de negocio (Organizacionales/Divisionales)			
b. Deficiencias en la ejecución de las labores/tareas por parte del(los) funcionario(s)			
c. Requerimiento de nuevas habilidades, conocimientos o actitudes para ejecutar tareas			
d. Cambios en la estrategia, políticas, procesos, tecnología, productos o servicios			
e. Existen oportunidades de negocio que pueden ser capitalizadas con apoyo de formación			
f. Se requiere formación por razones regulatorias, de certificación, etc.			

Figura 12. Causas en brechas de desempeño de los indicadores de la División.

Es importante señalar que, en la medida que las preguntas se van haciendo más específicas, la pauta exige al Especialista indagar no solo en las problemáticas, necesidades u oportunidades identificadas (y su vínculo con los objetivos Divisionales u organizacionales), sino que también recabar información sobre los segmentos, cargos y áreas que se ven impactadas por las mismas, los indicadores con los cuales se podría evidenciar la consecución de dichas metas o la solución a las problemáticas detectadas, a qué tipo de dimensión se enfoca (habilidades, actitudes y/o conocimientos) y las conductas específicas que se espera trabajar.

5.1.5. Plan de capacitación / acuerdos y modificaciones / checklist general de DNC

De esta forma, el Especialista puede formular el plan de capacitación, sobre la base de los inputs recabados y la evidencia señalada por actores relevantes en el proceso de levantamiento, así como su validación de los focos propuestos a partir de las evaluaciones de Gestión de Personas. Para darle una estructura lógica a los factores a considerar en el diseño de la propuesta del Plan, se consideró como eje las cinco interrogantes básicas que de acuerdo a Barbazette (2006) debe responder la DNC como propósito final:

- a. *¿Por qué?*: conlleva la justificación para desarrollar cada acción formativa (es decir, evidenciar la necesidad de capacitación).
- b. *¿Quién?*: refiere a qué personas, segmentos o cargos deberán recibir la formación propuesta.
- c. *¿Qué?*: corresponde a reconocer qué tipo de dimensión (actitudes, habilidades, conocimientos) debe ser trabajada para responder al por qué y al quién.
- d. *¿Cómo?*: radica en la propuesta de curso o programa para resolver la problemática, necesidad u oportunidad detectada, detallando sus características generales.
- e. *¿Cuándo?*: reconociendo las limitantes específicas de las áreas a capacitar (en términos de los períodos en que efectivamente puedan asistir a actividades formativas), se proponen fechas estimadas de ejecución de talleres.

Para cada una de estas preguntas, se establecieron una serie de datos que deben estar presentes en la propuesta de plan de capacitación, en función de lo recabado a través de las entrevistas (principalmente a los Especialistas y al Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje), así como lo señalado por Barbazette (2006).

Cabe mencionar que algunos de estos campos están vinculados con las celdas correspondientes a la hoja de levantamiento con el Gerente y su primera línea, de modo de automatizar el proceso de diseño del Plan, así como asegurar que responda a los focos recabados con el Divisional y a los factores adicionales que permiten justificar la propuesta de intervención.

El siguiente esquema detalla cada uno de los datos incorporados en la propuesta de plan de capacitación, especificando cuáles son ingresados de manera automática (es decir, derivan directamente de la hoja de levantamiento con el Divisional) y cuáles deben ser formulados por el Especialista en cuestión. Es importante indicar que algunos de los campos de ingreso manual cuentan con alternativas pre-establecidas (como es el instrumento de Gestión de Personas que respalda la problemática, el programa en que se apalanca, la modalidad, el nivel de evaluación, las técnicas de reforzamiento, el tipo de proveedor y los meses estimados de realización), con el objetivo de homogeneizar la oferta y el formato de planes de capacitación entre los Especialistas.

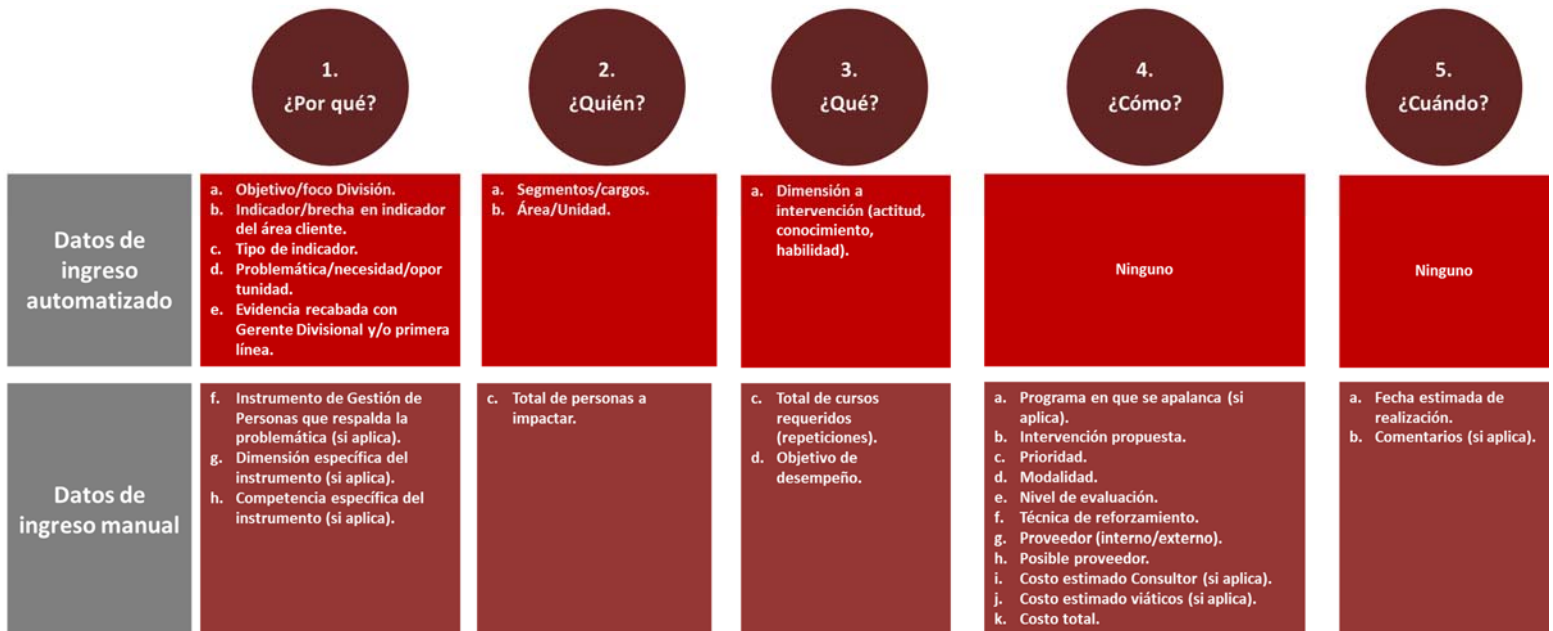


Figura 13. Cuadro resumen de los campos incorporados en el formato de plan de capacitación, segmentado según las cinco preguntas propuestas por Barbazette

(2006), y diferenciando si el dato es ingresado automáticamente desde otras hojas del documento Excel, o debe ser formulado por el Especialista.

Con esta secuencia de campos a presentar, se busca que el Especialista tenga argumentos para justificar que su propuesta recoge los tres grandes indicadores en la formulación de las recomendaciones: 1. Las competencias exigidas en la organización; 2. Las características de los colaboradores y equipos a impactar; 3. La brecha a trabajar (McArdle, 2010).

Una vez el Especialista presenta el plan de capacitación (según el formato validado con la Gerente de División Personas), es fundamental que recabe todas las apreciaciones, comentarios o sugerencias por parte del Gerente Divisional, su primera línea, el Business Partner y el Gestor de Personas, actores que deben estar presentes en la reunión de validación del Plan.

De esta forma, el instrumento propuesto contiene una hoja de '*acuerdos y modificaciones al plan de capacitación*', en la cual el Especialista indaga con el Gerente Divisional y su primera línea tres de los cinco factores de alineamiento del desempeño formulados por Stone (2009), evaluando en una escala Likert diseñada con las categorías Muy de Acuerdo, De acuerdo, En Desacuerdo, Muy en Desacuerdo. Cabe señalar que estos factores de alineamiento son aquellos referentes a la etapa de DNC:

- a. El resultado del negocio es identificado y puesto como foco.
- b. El diseño (objetivos de desempeño) es guiado por las causas de la brecha en el desempeño y los indicadores a impactar.
- c. El desarrollo y formato de las intervenciones están enfocados y vinculados con el diseño previamente definido (objetivos de desempeño).

En caso de que alguno de los factores de alineamiento sea evaluado en categoría baja (En Desacuerdo o Muy en Desacuerdo), el Especialista deberá indagar sobre los motivos que llevaron al Divisional a dicho nivel de evaluación, para realizar las modificaciones que correspondan en la propuesta de plan formativo. Adicionalmente, podrá ingresar como dato las consideraciones que puedan tener el Business Partner y el Gestor de Personas, sobre el Plan formulado. Lo anterior, con el objetivo de asegurar el consenso entre los diversos *stakeholders* respecto de las necesidades formativas, siendo uno de los objetivos centrales en todo proceso de DNC (Rothwell y Kazanas, 2008).

Por otro lado, la hoja incorpora un campo para ingresar los acuerdos adoptados en la reunión, las modificaciones solicitadas por los actores involucrados (en caso de que haya alguna) y los plazos de entrega de dichos cambios, definiendo así la fecha en que estará el plan de capacitación en su versión final. El formato de esta hoja puede ser revisado en el Anexo 19.

Finalmente, y a petición del Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje, el instrumento contiene un checklist del proceso de DNC, donde el Especialista podrá examinar y asegurar si ha cumplido con todas las etapas requeridas en la Detección de Necesidades de Capacitación, según el formato propuesto y el flujo validado por la Gerente de División Personas:

Check list - Detección de Necesidadesde Capacitación		
N°	ETAPAS	CHECK
1	Recolección de datos relevantes para la Detección de Necesidades de Capacitación (resultados de cursos del período anterior y temáticas abordadas, evaluación de Desempeño, Ascendente, Engagement).	
2	Levantamiento con Business Partner y Gestora.	
3	Levantamiento con Gerente Divisional y primera línea.	
4	Propuesta de Plan de Capacitación anual (objetivos vinculados a indicadores, objetivos de desempeño, modalidad, indicadores a impactar, presupuesto destinado, fechas de realización).	
5	Check list de factores de alineamiento del plan con los objetivos e indicadores.	
6	Presentación del Plan de Capacitación a Gerente Divisional y primera línea.	
7	Definición de acuerdos y modificaciones al Plan de Capacitación.	

Figura 14. Checklist de las etapas de DNC, a ser rellenado por cada Especialista al finalizar el proceso.

5.1.6. Matriz de necesidades de RR.HH.

Como fue señalado a partir de las entrevistas, particularmente a los Especialistas y al Subgerente, así como también ha sido indicado en los antecedentes teóricos (Lawson, 2006; McArdle, 2010; Rothwell y Kazanas, 2008), es importante que el profesional a cargo del proceso de DNC sea capaz de discriminar aquellas necesidades que pueden ser abordadas a través de capacitación, de aquellas atingentes a otros procesos o funciones de Recursos Humanos.

Con el objetivo de guiar al Especialista en dicha diferenciación, y evitar que formule propuestas formativas que tendrán un impacto bajo o nulo, se diseñó una matriz de necesidades de RR.HH., con la cual puede identificar diversas dimensiones y factores que escapan a su quehacer como profesional de formación.

La matriz se desglosa en dos tipos de factores, identificando a qué nivel responde (División/Áreas, o individual), categorías englobadas en cada factor, y finalmente, posibles

Tipo de factor	Nivel	Categorías	Posibles contenidos
Factores contextuales	División/Áreas	Desarrollo Organizacional	Herramientas, materiales, tecnología, equipamientos.
		Estructura/Procesos	Estructuras lógicas de reporte, apoyo gerencial, insumos de calidad, pasos lógicos a seguir, políticas realistas, declaraciones significativas de misión, visión, estrategia, etc.
		Información	Retroalimentación del desempeño, estándares claros, feedback de los clientes, datos confiables, material de referencia o consulta.
		Bienestar	Mejores sistemas de salud, actividades de esparcimiento, etc.
Factores de preparación para el desempeño	Individual	Motivación	Reconocimiento, remuneraciones basadas en desempeño, bonos, beneficios, estabilidad laboral, oportunidad de carrera.
		Compatibilidad	Capacidad mental o física del trabajador para realizar una tarea o labor (¿es la persona adecuada para ese puesto y/o tarea?).
		Confianza	Nivel de confort del(los) funcionario(s) para poner en práctica los conocimientos, habilidades o actitudes en el puesto de trabajo.
		Disposición	Actitud del(los) funcionario(s) en lo que respecta a aprender y adoptar nuevos conocimientos y habilidades, abandonar hábitos inefectivos y aplicar lo aprendido en su puesto de trabajo.
		Refuerzos de gestión activa	Apoyo por parte del(los) jefe(s) directo(s) para aplicar lo aprendido en el puesto de trabajo.
		Directrices	Claridad de las directrices respecto de lo que se espera de las áreas, unidades y/o funcionarios.

contenidos para cada categoría. La estructura general es la siguiente:

Figura 15. Factores englobados en la matriz de necesidades de Recursos Humanos, con los cuales el Especialista debe desarrollar el reporte de necesidades de RR.HH.

Mientras que los factores de preparación para el desempeño fueron incorporados a partir de la propuesta de Stone (2009), referentes a los elementos higiénicos que deben estar presentes a nivel individual para asegurar que las propuestas formativas tengan un impacto efectivo (pero que sin embargo, no pueden ser directamente trabajadas a través de capacitación), los factores contextuales fueron formulados por Sanders (2001; en Franklin, 2006) con el mismo objetivo que los señalados por Stone (2009), pero con una vista de gestión Gerencial, en la cual Recursos Humanos cumple un rol preponderante.

La incorporación de los factores contextuales fue realizada a partir de la solicitud del Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje, quien validó directamente con la Gerente de

División Personas que fuese tarea del Especialista catalogar cualquier necesidad de RR.HH. que no fuese formativa, en dicha matriz.

De esta manera, queda en manos del Especialista realizar un breve reporte de dichas necesidades recabadas en el proceso de DNC, para que este pueda ser entregado al Business Partner y sea él quien canalice con las otras funciones de RR.HH. cómo trabajar en dichas brechas. El formato completo de reporte puede ser revisado en el Anexo 20.

De esta forma, si bien no es parte del rol del Especialista de Conocimiento y Aprendizaje hacer un análisis detallado de todas las necesidades de gestión de personas que puedan tener sus Gerencias cliente, sí se considera que puede jugar un papel importante en recabar diversos focos que escapen a la formación, pero que puedan ser de utilidad como antecedente para otras áreas de División Personas en la gestión efectiva de la oferta de valor de Recursos Humanos.

5.1.7. Información adicional recabada en el instrumento de DNC

Como fue señalado anteriormente, las hojas explicadas corresponden al registro central en el proceso de DNC que le permiten al Especialista la formulación y validación del plan de capacitación, en función de los inputs acordados y estandarizados.

No obstante, la propuesta de instrumento contiene una serie de pestañas adicionales cuyo objetivo es conjugar en el mismo documento otras herramientas disponibles para el Especialista en el proceso de levantamiento, diseño e incluso implementación de los planes formativos. Por tanto, a continuación se presentará un breve resumen de dichas hojas, de modo de evidenciar la información incorporada en la propuesta que robustecen la labor del Especialista, en el proceso de DNC.

5.1.7.1. Introducción e instructivo de uso del instrumento

Con el objetivo de guiar al Especialista en las diversas pestañas del instrumento, se incorporó una hoja de introducción y uso, donde se detalla el objetivo del documento,

cómo está estructurado, y la codificación de cada hoja, que se vincula con una etapa dentro del flujo validado de DNC.

De esta forma, las hojas introductorias inician con un doble cero (00), y luego se incorpora un número para indicar el orden de revisión de las mismas: 0001_Introducción e instructivo de uso del instrumento; 0002_Flujo Resumen DNC; 0003_Plan de DNC.

Por otro lado, las hojas que corresponden a la etapa de levantamiento de datos (inputs), inician con un 01, y siguen con la numeración según la secuencia lógica de información a recabar o rellenar: 0101_Resumen de plan de capacitación del año anterior; 0102_Informe consolidado de resultados de Evaluaciones de Gestiones de Personas; 0103_Pauta de levantamiento con BP y Gestor de Personas; 01041_Pauta de levantamiento con Gerente Divisional y primera línea; 01042_Categorías de indicadores y preguntas adicionales.

Aquellas asociadas a la fase de presentación/validación del plan de capacitación son codificadas con un 02, siguiendo según la misma secuencia: 02011_Criterios para seleccionar nivel de evaluación; 02012_Plan de capacitación; 02021_Acuerdos y modificaciones; 02022_Checklist DNC.

Finalmente, las correspondientes a la implementación del Plan, inician con un 03: 03011_Rúbrica evaluación de proveedores; 03012_Criterios evaluación de proveedores; 0302_Matriz necesidades RR.HH.

5.1.7.2. Flujo resumen de DNC

Con el objetivo de facilitar la comprensión de los códigos mencionados, una de las hojas del instrumento contiene el flujo resumen del proceso de DNC (figura 7), en el cual se incorpora para cada acción el código de la o las hojas correspondientes, sirviendo como ruta para que los Especialistas identifiquen a qué fase corresponde cada una de las pestañas.

5.1.7.3. Resumen del plan de capacitación del año anterior

Como ha sido mencionado, uno de los inputs acordados corresponde a las acciones formativas realizadas durante el período anterior, de modo de presentar un resumen al Divisional en la reunión de levantamiento.

De esta forma, el instrumento contiene una hoja donde el Especialista debe rellenar diversos campos, similares a los que presenta posteriormente el plan de capacitación: el objetivo estratégico de la División que se buscaba apalancar con la actividad de capacitación, el nombre del curso, el objetivo de desempeño, a qué temática refería (ejemplo: liderazgo), el indicador o brecha del área cliente, el instrumento de Gestión de Personas que se buscaba trabajar (si corresponde), el programa corporativo a que se asociaba (ejemplo: Entrénate, Líderes, etc.), total de participantes, porcentaje de asistencia, gasto por inasistencia, el proveedor y los resultados de las evaluaciones, según el nivel examinado (reacción, aprendizaje, transferencia, impacto).

Es importante mencionar que los campos fueron seleccionados para concordar con los del plan de capacitación a ser propuesto por el Especialista, facilitando así la comparación posterior, y adicionalmente, según lo señalado por los entrevistados, quienes destacaron como importante el análisis de impacto de los focos trabajados a través de formación en las métricas del área cliente, o en las competencias y dimensiones examinadas en las evaluaciones de Gestión de Personas.

5.1.7.4. Indicadores y preguntas adicionales

Por otro lado, el instrumento contiene un anexo a la pestaña de levantamiento con el Divisional, donde se detalla la definición de los tipos de indicadores (costos, calidad, cantidad de productos/servicios, tiempo, otro), en los cuales se deben categorizar las métricas que se levanten en la reunión.

Por otro lado, se incorporan preguntas adicionales que el Especialista puede formular, las cuales derivan de la propuesta de Stone (2009), con el objetivo de profundizar si la ejecución de las labores podría estar impactando negativamente en los resultados de la División cliente.

5.1.7.5. Criterios de Selección - Niveles de Evaluación (3 y 4)

Adicionalmente, y con el objetivo de establecer una pauta que guíe a los Especialistas al rellenar en el plan de capacitación el campo referente al nivel de evaluación de cada actividad formativa, se desarrolló un modelo con el que los profesionales puedan identificar de manera relativamente simple en qué grado debiesen evaluar los cursos a proponer.

Es importante indicar que esta pauta deriva de la propuesta de Phillips y Stone (2002), quienes establecieron seis criterios con los cuales identificar si vale la pena evaluar un programa formativo a nivel de impacto en los indicadores del área cliente: 1. Ciclo de vida del programa; 2. Objetivos y métricas estratégicas; 3. Costo del programa; 4. Tamaño de la audiencia a participar; 5. Visibilidad del programa; 6. Manejo de intereses.

Sobre estos criterios, el Especialista debe ir evaluado en una escala de 1 a 5 los cursos o acciones propuestas, estableciéndose así que todas las actividades que tengan por debajo de 20 puntos debiesen ser evaluadas al menos a nivel de reacción y aprendizaje, mientras que aquellas entre 20 y 25 puntos fuesen examinadas a nivel de reacción, aprendizaje y transferencia de lo aprendido en el puesto de trabajo. Finalmente, todas las actividades propuestas que tuviesen un puntaje superior a 25, debiesen ser evaluadas en todos los niveles (reacción, aprendizaje, transferencia e impacto en alguna(s) métrica(s) del área cliente).

Cabe señalar que la pauta cuenta con un formato condicional, que le indica al Especialista, una vez termine de evaluar según los criterios de Phillips y Stone (2002), en qué nivel debiese evaluar el curso. En el Anexo 21 se puede revisar un ejemplo de cómo la pauta indica al profesional el nivel a examinar.

5.1.7.6. Rúbrica Evaluación Proveedores - Propuestas Capacitación

Finalmente, el instrumento contiene una pauta de evaluación de las propuestas de proveedores con los que trabajan los Especialistas, de modo de homogeneizar los criterios utilizados al examinar las sugerencias de trabajo realizada por las diversas

consultoras de capacitación, facilitando así la comparación entre las propuestas de diversas empresas.

De esta forma, se acordó con los Especialistas y el Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje cinco criterios (objetivos de aprendizaje, contenidos, metodología, evaluaciones, cobertura de la necesidad de capacitación), cada uno de los cuales fue definido como crítico o no crítico, definiendo así la ponderación de cada uno en la evaluación final de la propuesta.

Para cada uno de estos criterios, se definieron además indicadores, así como niveles de consecución, diferenciando entre 'logrado', 'parcialmente logrado', y 'no logrado', con un puntaje de 1, 2 y 3, respectivamente. Adicionalmente, los Especialistas pueden incorporar observaciones para cada criterio, de manera de justificar la evaluación realizada. La rúbrica de evaluación puede ser revisada en el Anexo 22.

Con lo anterior, pueden respaldar ante los Gerentes el por qué trabajar con un proveedor y no con otro, sobre estándares de medición predefinidos, que incluso pueden ser comunicados a dichos Gerentes de antemano para darle mayor transparencia al proceso. Adicionalmente, esto les permitiría a los profesionales robustecer su quehacer respaldándose con evidencia, lo que a su vez favorecería la visión que tienen los clientes internos de la Subgerencia de Conocimiento y Aprendizaje.

Si bien podría argumentarse que la evaluación de propuestas corresponde a una etapa posterior de la DNC, al estar directamente asociada a la etapa de diseño de los talleres o intervenciones (de acuerdo al modelo ADDIE), se integró en el instrumento con el objetivo de facilitar a los profesionales del área aquellas herramientas disponibles para la gestión integral la capacitación, evitando que estén en archivos separados, lo que haría menos probable su uso.

5.2. Estrategia para la implantación de la alternativa

Ahora bien, en lo que respecta a la estrategia de implementación del flujo e instrumento de Detección de Necesidades de Capacitación, es fundamental establecer ciertas etapas que permitan su correcta aplicación y adhesión por parte de los actores involucrados. A continuación se detallarán las fases sugeridas para dicho objetivo.

5.2.1. Validación del flujo de proceso e instrumento

En primer lugar, se considera necesario validar con *stakeholders* relevantes tanto el flujo como la herramienta propuesta. La validación se propone en dos niveles:

a. *Validación con stakeholders internos de División Personas:*

Para dar respaldo político y sortear posibles resistencias de los Divisionales en la efectiva implementación de la propuesta, resulta necesario su revisión y aprobación por parte de actores que tengan un peso jerárquico en los procesos internos de Recursos Humanos.

En este sentido, es importante recalcar que la validación del flujo fue realizada de forma escalada, asegurando el visto bueno del Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje, la Gerente de Atracción y Desarrollo del Talento y la Gerente de División Personas. En este proceso, se realizaron revisiones continuas, que aseguraron el consenso entre los actores mencionados en el flujo idóneo de levantamiento de inputs, presentación y validación del plan de capacitación, así como su implementación y cierre.

No obstante, se plantea como necesario validar también el instrumento de DNC, particularmente la pauta de levantamiento y presentación del Plan a los Gerentes Divisionales y su primera línea, en la medida que estas corresponden a las etapas de interacción directa con los clientes internos.

Si bien en el presente proyecto de título se presentó una primera versión del instrumento al Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje, incorporando sus comentarios para la versión final, se considera relevante la revisión por parte de la Gerente de Atracción y Desarrollo del Talento, la Gerente de División Personas y algunos de los principales Business Partners.

Lo anterior, en la medida que el proceso de DNC constituye una parte relevante de la oferta de valor que entrega Recursos Humanos a las áreas cliente, por lo que el nivel de profundidad a alcanzar, así como la información a recabar, debiesen ser examinadas

con dichos actores, asegurando así su posterior apoyo frente a comentarios o quejas por parte de los Divisionales.

b. *Validación con stakeholders externos a División Personas:*

Por otro lado, se considera de gran utilidad la validación con algunos *stakeholders* pertenecientes a otras áreas, particularmente los Gerentes de algunas de las principales Divisiones (específicamente, la División Comercial, Banca Empresas e Instituciones, Riesgos, y Tecnología y Operaciones). De esta forma, sería relevante presentar la propuesta del flujo del proceso, así como también la pauta de levantamiento y el formato de plan de capacitación derivado.

La relevancia de esta acción radica en asegurar la futura implementación del nuevo proceso de DNC, teniendo en cuenta que conlleva un cambio importante en la forma en que se definen los focos a trabajar a través de actividades formativas, al implicar la consideración de otros inputs ajenos al levantamiento directo con los Divisionales, que si bien sigue siendo el factor preponderante, debe ser equilibrado y analizado en conjunto con los resultados de las evaluaciones de Gestión de Personas y el plan de capacitación del año anterior.

Por tanto, si no se contara con el apoyo fáctico de dichos actores, la implementación efectiva de la propuesta formulada en el presente proyecto de título podría verse considerablemente mermada, siendo aplicada fehacientemente en algunos casos, mientras que en otro se mantendrían las prácticas anteriores, llevando nuevamente a formatos y flujos distintos entre los Especialistas.

5.2.2. Capacitación a los Especialistas en el flujo y uso del instrumento

Una vez se cuente con las validaciones anteriores, será necesario presentar el flujo e instrumento de DNC a los Especialistas de Conocimiento y Aprendizaje, de modo de asegurar que todos comprendan cabalmente la relevancia de la estandarización del proceso y desarrollo de los planes de capacitación (y por tanto, del servicio), así como también sean capaces de aplicar la herramienta de manera homogénea.

Teniendo en cuenta que el instrumento, en su versión preliminar, solo fue presentado al Subgerente del área, es necesario revisar la herramienta junto con los Especialistas, de modo de verificar que responde a sus necesidades y las de sus principales clientes, y además, contar con su adhesión efectiva en la implementación, evitando que el apoyo en la estandarización sea netamente discursivo y se refleje también en la ejecución.

En dicha reunión de presentación, será fundamental contar con el respaldo del Subgerente del área, con el objetivo de transmitir no solo su visión de la relevancia en la estandarización del servicio, sino que también la de la Gerente de Atracción y Desarrollo del Talento, y la de División Personas.

5.2.3. Selección de Divisiones para piloto e implementación

Por otro lado, será importante consensuar con el equipo una Gantt de implementación de pilotos, identificando las Divisiones críticas con las que ejecutar el nuevo proceso, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora que puedan ser integradas al flujo y a la herramienta.

Para ello, será recomendable considerar áreas con categorías variadas, en términos de cantidad de personas, presupuesto asignado, resultados de las evaluaciones de Gestión de Personas, etc. Lo anterior permitiría reconocer cómo responden los elementos del instrumento a la realidad de las diversas Divisiones, facilitando que las mejoras que puedan proponerse respondan a las necesidades efectivas de los diferentes departamentos.

Como propuesta, se sugiere que los pilotos sean realizados en al menos una de las Divisiones atendidas por cada Especialista. En específico, se recomienda que, por su rol estratégico y diversidad en la forma actual que tienen para definir sus planes formativos, dichos pilotos se realicen en la División Banca Comercial, División Riesgos, División BEI y División Tecnología y Operaciones.

De esta forma, la información recabada será más representativa y válida, evidenciando así posibilidades y limitantes del instrumento transversales y específicas, al utilizarse en Gerencias críticas para el funcionamiento de la organización. Esto, al abordar

las principales áreas de negocio (Banca Comercial y BEI), y aquellas de apoyo necesarias para su correcta operación (Riesgos, y Tecnología y Operaciones).

Para la implementación de los pilotos, es importante definir hitos específicos y plazos de cumplimiento, con el objetivo de identificar si los tiempos requeridos para cada etapa (particularmente, el levantamiento de inputs y la presentación/validación del plan de capacitación) se condicen con aquellos definidos históricamente en el proceso de DNC, esto es, contar con un plan validado en el mes de marzo.

No obstante, será fundamental validar antes con la Gerente de División Personas que los pilotos sean realizados con dichas áreas, así como también asegurar el respaldo de los Gerentes Divisionales correspondientes.

5.2.4. Diseño e implementación de plan comunicacional a los Gerentes Divisionales

Una vez se implementen y evalúen los pilotos, será necesario incorporar el nuevo formato de DNC dentro del flujo comunicacional de los proceso de Gestión de Personas, incorporándose así como una herramienta relevante en el ciclo de gestión del desempeño a nivel Divisional.

En este sentido, al igual que se anuncian las fechas en que se realizarán las evaluaciones (Desempeño, Ascendente, Engagement), se propone comunicar bajo el mismo formato a los Gerentes Divisionales el inicio del período de DNC, informándoles de manera resumida el flujo y el rol que cumplen ellos en la fase de levantamiento y validación.

Lo anterior permitiría no solo darle mayor respaldo institucional a la Detección de Necesidades de Capacitación, sino que además facilitar su visualización como un proceso relevante para la óptima gestión del capital humano.

5.2.5. Implementación transversal del proceso de DNC

Una vez se cuente con la información derivada de los pilotos sugeridos (con las posibles mejoras a incorporar), así como también se haya incorporado el proceso de DNC en el flujo comunicacional a los Gerentes, será necesario aplicar la nueva herramienta a todas las Divisiones, asegurando la entrega de un servicio estandarizado, dentro de los márgenes que permiten los procesos de gestión y desarrollo de personas.

Se considera relevante incorporar en el proceso a todas las Gerencias, en la medida que implementar un flujo diferente (entendiendo que puede haber detalles específicos que sean atingentes de considerarse para algunas y no para otras) conllevaría justamente el mantener un servicio no estandarizado, con la consecuente disparidad en la calidad de los planes de capacitación, en el uso de criterios de evaluación de proveedores y de las acciones formativas, y en definitiva, en la efectividad de las intervenciones realizadas. A su vez, implicaría que la utilidad de la inversión realizada sin inputs claros y delimitados, que respondan efectivamente a indicadores de negocio o de gestión del capital humano, resultaría cuestionable.

6. Conclusiones

A partir del desarrollo del presente proyecto de título, y considerando los objetivos formulados para el mismo, a continuación se presentan las principales reflexiones. Es importante destacar que en esta sección se planteará un análisis en torno a los principales aprendizajes desarrollados a partir de la realización del proyecto y de la participación en el Magister de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, así como también se profundizará en algunos puntos formulados en apartados anteriores, particularmente, en lo que respecta a la estrategia para la implantación de la propuesta.

6.1. Aprendizajes obtenidos a partir de la realización del proyecto

En primer lugar, es importante considerar como un aprendizaje central las dificultades derivadas de implementar acciones que aseguren (o al menos, potencien) la optimización de las prácticas y procesos de Recursos Humanos.

Si bien la revisión teórica y metodológica permite destacar la relevancia que adquiere la vinculación de las acciones de gestión de personas con los focos estratégicos de la empresa, asegurando la ejecución de 'herramientas de Recursos Humanos de alto impacto' (Rainieri, 2001) que posibiliten el desarrollo de ventajas competitivas (Boxall, 2003), la aplicación fáctica se ve limitada por una serie de factores.

En el caso de las prácticas asociadas a la gestión de la capacitación, y considerando el contexto específico de Banco Santander Chile y los objetivos del presente proyecto de título, es posible plantear que una de las principales barreras que podrían surgir en la implementación del nuevo proceso e instrumento de DNC radica en las acciones concretas de los actores ejecutantes: los Especialistas de Conocimiento y Aprendizaje.

Aun cuando es plausible concluir que, a partir de las entrevistas realizadas, se evidencia una comprensión de la relevancia y utilidad de homogeneizar las herramientas de Detección de Necesidades de Capacitación, surge inevitablemente la pregunta acerca de la cronicidad de dicha falta de estandarización. Es decir, si todos parecen estar de acuerdo con lo anterior, ¿por qué no lo han llevado a la práctica? ¿Qué limitantes reales hay en la implementación de dicha homogeneización?

Si bien podría pensarse que, en una empresa global como Santander, una barrera importante serían las directrices que imponga la Casa Matriz, esto no ocurre en la organización, en la medida que la Subgerencia tiene amplio espacio para desarrollar y gestionar sus procesos, sin requerir de la aprobación por parte del Corporativo. De hecho, es común que entre las áreas locales de cada país se compartan buenas prácticas en la implementación de acciones de diverso tipo, quedando a criterio de cada una si estas le son útiles o no.

Más bien, es posible plantear como limitante el hecho de que la modificación y el reemplazo de la 'forma de hacer las cosas' de cada Especialista representa para cada uno de ellos ciertas pérdidas que no son palpables en el discurso explícito. En definitiva, hay contras en la balanza que no están siendo verbalizados y analizados, que podrían minar el modelo de implementación sugerido anteriormente.

Si bien este punto será retomado más adelante, es importante enfatizar que el diseño de un flujo e instrumento coherente y lógico, validado con actores jerárquicos relevantes dentro de Recursos Humanos, no es suficiente para afirmar su correcta realización. Finalmente, es el ejecutante quien toma la decisión '*in situ*' de utilizar o no estos nuevos desarrollos, a partir del análisis que pueda hacer de los pros y contras, de las pérdidas (de poder, de posicionamiento ante clientes internos, de protagonismo en el desarrollo de propuestas de planes) que puedan visualizar, consciente o inconscientemente, respecto de su propio rol organizacional. Lo anterior refiere, en definitiva, a la resistencia natural que deriva de un cambio relevante en procesos que atañen directamente a su quehacer profesional.

A lo anterior se agrega, como un segundo aprendizaje derivado de la realización del proyecto de título, el inexorable choque entre las formulaciones y propuestas teórico-metodológicas planteadas en la bibliografía, con las posibilidades reales de implementación de un proceso e instrumento robusto de DNC. En este sentido, si bien los planteamientos revisados destacaban un relevamiento de información exhaustivo, que considerara diversas fuentes, actores y técnicas, la realidad de una organización del tamaño de Banco Santander hace sumamente difícil su ejecución.

Lo anterior se debe a diversos factores. En primer lugar, las exigencias temporales definen enormemente la 'ventana de oportunidad' de los Especialistas, ya que el optar por períodos largos para el levantamiento, validación e implementación acarrea la insatisfacción de sus clientes internos, burocratizando y enlenteciendo un proceso que tradicionalmente les ha ayudado a cumplir de manera relativamente simple y rápida diversas necesidades formativas. Este punto es de una relevancia particular, teniendo en cuenta que en la actualidad la formación es una de las principales palancas empleadas desde RR.HH. para agregar valor a las áreas clientes.

Como complemento de lo anterior, la cultura propia de la organización también opondría una barrera importante a un proceso de DNC excesivamente complejo. Bajo la lógica del *'todo es para ayer'* (frase común al interior de la empresa), este tipo de flujos no respondería a los requerimientos, en tiempo y forma, definidos por parte de los Divisionales. Si se considera que el rol de RR.HH. es apoyar en la gestión del capital humano al resto de las áreas, los procesos y herramientas anquilosadas mermarían enormemente el cumplimiento de dicha función.

Es importante destacar que los puntos señalados no reducen la relevancia de estandarizar, en cuanto a flujo y herramientas, la DNC. Como ha sido indicado, la homogeneización del proceso tiene el potencial de entregar un servicio de alta calidad, bajo los mismos criterios y formas, a los Gerentes Divisionales, así como también conlleva la vinculación obligada de las propuestas con indicadores que agreguen valor a su quehacer, y finalmente, con métricas definidas de antemano.

Lo anterior, en pos de lograr el fin último de la propuesta: vincular de manera más clara y directa la formación con el desempeño organizacional e individual, a través de una pauta y flujo que sea comprensible y útil para los involucrados.

A lo anterior se agregan los beneficios respectivos a hacer más eficiente la inversión realizada, al *'poner las fichas'* en aquellas acciones que, a través de un proceso de levantamiento robusto, se vinculan más claramente con los objetivos estratégicos del Banco y las Divisiones. Esto no es menor, teniendo en cuenta que el gasto anual para el 2015 era de 2.461.216.786 pesos, a lo que se suman 1.471.319.579 pesos en franquicia SENCE.

Lo que sí implica el análisis realizado es enfatizar la necesidad de no dejarse llevar por lo que sugieren autores e investigadores, sin examinar en qué medida responden a la realidad política, cultural y procedimental de la organización particular. En este sentido, el relevamiento con los distintos actores involucrados permitió la adecuación y personalización de la herramienta y el flujo de la DNC, sobre la base de los inputs, procesamiento y outputs que agregaran valor a los Especialistas, pero sobre todo a los clientes finales. En resumen, el potencial de la propuesta está, en opinión del autor, en

vincular 'lo mejor de dos mundos': la evidencia investigativa con la evidencia organizacional.

Finalmente, cabe destacar como aprendizaje el hecho de que las transformaciones y cambios en los focos de Recursos Humanos inevitablemente impactarán en todas las prácticas, protocolos y procesos de las áreas que las conforman, estén estos estandarizados o no.

Si bien lo anterior podría parecer una obviedad (nadie dudaría que al modificar la estructura y visión de servicio de RR.HH., se cambiarán todas las prácticas en cascada), resulta necesario reconocer que las redefiniciones estratégicas e incluso las disputas de poder y autoridad en los procesos impactan inevitablemente en las acciones consideradas con potencial de estandarización, dependientes fundamentalmente de propuestas teórico-metodológicas, como podría ser la Detección de Necesidades de Capacitación.

En este sentido, aquello 'no dicho' tiene el potencial de obstaculizar fuertemente dichas acciones; ¿El Business Partner debe tener protagonismo en el proceso de DNC, o es el Especialista la cara visible y dueño del proceso para el Gerente Divisional? ¿Debe el Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje o la Gerente de Atracción y Desarrollo del Talento validar cada una de las propuestas de planes de capacitación? ¿El plan de capacitación se presenta como parte de la oferta de valor de Recursos Humanos, o cada área se encarga de presentarle la parcela correspondiente a su quehacer, a los Gerentes Divisionales?

Estas y otras interrogantes caían en áreas grises, correspondientes a definiciones y políticas que estaban en proceso de estructuración durante el desarrollo del proyecto de título, pero que impactaban fuertemente en las posibilidades reales de que la propuesta se fuese gestionando y validando, y que finalmente, sea implementada y no quede como una mera declaración de principios por parte de la Subgerencia de Conocimiento y Aprendizaje.

De esta forma, las propuestas de mejora están inexorablemente vinculadas con la estrategia efectiva de Recursos Humanos, desde la cual recibirá (o no) el respaldo político, fáctico e incluso económico necesario para ser verdaderamente ejecutada. En

definitiva, la estandarización del proceso de DNC y su valor real dentro de la oferta de valor de la División Personas depende enormemente de lo que podría llamarse, siguiendo con los planteamientos de Kaplan y Norton (2000) y Stone (2009), como la '*cascada de alineamiento estratégico*': el emplazamiento coherente de la estrategia de Recursos Humanos con la de la organización, y de las prácticas de capacitación con dicha estrategia de RR.HH. Solo bajo esta forma de estructuración y calce será posible asegurar la efectividad de las mejoras que puedan proponerse para la gestión de la formación.

6.2. Vinculación de los aprendizajes con las principales temáticas abordadas en el Magister de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional

Sobre la base de los aprendizajes señalados, es posible examinar cómo estos hacen referencia a diversos elementos revisados a lo largo del magister.

En primer lugar, es necesario referir a los planteamientos trabajados en la cátedra de 'participación, empowerment y engagement', y específicamente, a los sesgos y fallas éticas a las que se ven sometidos los profesionales y jefaturas en los procesos de toma de decisiones.

Entendiendo los sesgos como procesos cognitivos que distorsionan el razonamiento lógico en la toma de decisiones (Bazerman y Tenbrunsel, 2011; Kahneman, Lovallo y Sibony, 2011), es posible plantear que constituyen un fenómeno presente incluso en acciones tan específicas como es la DNC, y que afectan no solo al Gerente Divisional al momento de discernir entre las opciones englobadas en un plan de capacitación, sino que también perturban el accionar de los Especialistas de Conocimiento de Aprendizaje al decidir qué información considerar, qué recomendaciones formular y a qué nivel de profundidad realizar sus análisis.

Vinculando lo anterior con uno de los aprendizajes señalados anteriormente, es factible plantear que los profesionales que finalmente llevarían a la práctica el nuevo flujo e instrumento de DNC estarían inevitablemente influidos por sus propias percepciones, asociaciones y experiencias previas (Kahneman, Lovallo y Sibony, 2011), lo que limitará

de manera inconsciente qué propuestas sugerán a los Gerentes como acciones formativas a implementar.

De esta forma, la dificultad que deriva de la posible resistencia de los Especialistas en el uso real de la herramienta se ve complementada negativamente por la presencia inexorable de sesgos, tanto en quienes formulan las recomendaciones (los Especialistas) como quienes validan y toman las decisiones finales (los Gerentes Divisionales).

Considerando lo anterior, es importante “*agregar una revisión sistemática al proceso de recomendación, que apunte a identificar los sesgos que podrían haber influido en quienes presentan las propuestas*” (Kahneman, Lovallo y Sibony, 2011, p.23). En este sentido, sería de gran utilidad incorporar un proceso de control de calidad de la DNC, en el cual se examine el flujo lógico empleado por los Especialistas para formular el plan de capacitación, analizando el uso de los inputs acordados, el aseguramiento de que el plan se sustente con indicadores claros y la formulación de propuestas formativas coherentes con lo anterior.

Para ello, podría ser efectivo hacer un análisis cruzado entre Especialistas, o a nivel de equipo, donde se revisen en conjunto los planes de capacitación propuestos bajo las etapas previamente indicadas, identificando así posibles sesgos cognitivos que podrían haber limitado las sugerencias de intervención.

De esta forma, sería recomendable utilizar un checklist de preguntas como el propuesto por Kahneman, Lovallo y Sibony (2011), el cual permita explorar diagnósticos alternativos, así como reconocer si experiencias previas de éxito podrían estar influyendo en el diseño del plan propuesto por los profesionales. Lo anterior permitiría separar realmente entre quien hace la recomendación (el Especialista), el evaluador de la propuesta (el equipo de Conocimiento y Aprendizaje) y el que toma la decisión final (el Gerente Divisional), mitigando así los efectos negativos que derivan de los sesgos cognitivos.

Por otro lado, y vinculando otra de las temáticas abordadas en la cátedra de ‘participación, empowerment y engagement’ con los aprendizajes mencionados, es posible analizar las fallas éticas presentes en el proceso actual de DNC, que podrían

persistir incluso con la implementación de la propuesta formulada en el proyecto de título, si no se visualizan y trabajan de manera anticipada.

En primer lugar, y sobre la base de lo indicado por Bazerman y Tenbrunsel (2011), es posible examinar como la 'ceguera motivada' puede afectar el quehacer de los Especialistas, e incluso los Business Partner y Gestores, en la ejecución de la DNC. Entendiendo este fenómeno como la facilidad para no percatarse de los datos que contrarían las propias creencias (Bazerman y Tenbrunsel, 2011), resulta factible formular que el uso de un proceso estandarizado de Detección de Necesidades de Capacitación podría motivar su surgimiento, al posicionar a estos actores en una situación donde enfrenten intereses contrapuestos: entregar un servicio homogéneo y de mayor efectividad, y mantener el posicionamiento que puedan tener ante sus clientes internos.

Esto, en la medida que el exigir que toda acción formativa responda de manera lógica a un levantamiento de información acabado puede generar una pérdida de respaldo por parte de los Divisionales, al poner al Especialista, el Business Partner y el Gestor a rebatir gastos históricos realizados por los Gerentes, como aquellos asociados a actividades recreativas, viajes al Corporativo para asistir a reuniones semestrales, etc.

Lo anterior puede traer como consecuencia que dichos actores aprovechen las 'zonas grises' de indefinición de roles que surge a partir de la reestructuración estratégica de la División Personas, arguyendo que no utilizarán las nuevas herramientas en la medida que no estén claros los objetivos fundacionales de Recursos Humanos, cayendo así en la ceguera indirecta (Bazerman y Tenbrunsel, 2011), al tercerizar la responsabilidad en la toma de decisiones poco éticas, o al menos contrarias a la realización de un proceso eficiente y estandarizado.

En este sentido, y sobre la base de lo visto en la cátedra de 'incentivos y evaluación de desempeño', resulta fundamental que el proceso de capacitación sea incorporado de manera efectiva en la oferta de valor entregada desde la División Personas, para el resto de la organización. Como indica León (2013), es fundamental que las organizaciones formulen su estrategia de recompensa total, correspondiente al modelo coherente de iniciativas y herramientas utilizadas para atraer, retener y motivar al capital humano.

De esta manera, la formación de los empleados pasa a ser un proceso fundamental dentro de la cadena de valor de Recursos Humanos, evitando así la comprensión aislada de su quehacer e integrándola de manera lógica en las acciones de servicio para los funcionarios, al brindarles posibilidades reales de crecimiento y desarrollo, sobre la base de los focos estratégicos de la organización. Siguiendo con los planteamientos de León (2013), la capacitación permite apalancar las recompensas intrínsecas, al apoyar el proceso de gestión del desempeño, el desarrollo y las oportunidades de carrera.

Esto, complementado con políticas claras y comunicadas a los clientes internos, donde se declare cuál es el rol de capacitación dentro de la oferta de valor de RR.HH. y qué acciones serán financiadas a través de la misma (aquellas que impacten positivamente en el desempeño), podría facilitar que los profesionales de la Subgerencia comprendan aún más la relevancia de la estandarización del proceso, y por tanto, ejecuten un servicio relativamente homogéneo, evitando así la existencia de incentivos contraproducentes con el uso de un formato de DNC transversal.

Ahora bien, es importante analizar los aprendizajes señalados en función de algunos de los contenidos abordados en la cátedra de 'investigación-acción II', particularmente, el concepto de experiencia vivida y reflexividad, y su impacto en el desarrollo del proyecto de título.

Entendiendo el primer término como "*los significados conscientes e inconscientes*" (Hogget, 2013, p.61) que se evidencian en la interacción investigador-investigado de manera ambigua, multifacética e incluso contradictoria, involucrando elementos cognitivos y afectivos atravesados por aspectos personales y por las relaciones sociales, es posible plantear que la realización del proyecto exigió al autor de una u otra forma sortear, y en algunos casos enfrentar, los procesos intersubjetivos y defensivos que se evidenciaban en algunos actores, particularmente los Especialistas y el Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje.

En este sentido, y como fue señalado en los aprendizajes derivados de la realización del proyecto, aquello no dicho (pero sí expresado sutilmente) en el discurso de los entrevistados, tiene un impacto central en las posibilidades de implementación efectiva de las propuestas de mejora.

De esta manera, considerar que el rol de ‘tomador de pedido’ de los Especialistas es inevitable en algún grado (como proponía el Subgerente del área), o indicar que un proceso de ‘DNC purista’ es inviable en la organización (como aseguraba continuamente uno de los profesionales) son indicios de que la ejecución del nuevo flujo y el uso de la herramienta implicará un choque directo con la forma en que conceptualizan, analizan y finalmente corporizan sus roles, y dicho conflicto no puede sino traer consigo resistencia, directa o camuflada.

En definitiva, su experiencia vivida, imbuida de manera inconsciente en su propio discurso y accionar, implica el uso de procesos defensivos difícilmente detectables en la realización de las entrevistas y levantamiento.

La pregunta inevitable ante lo anterior es: ¿qué se puede hacer? Si bien no existe una única respuesta, es posible recurrir al concepto de reflexividad para hacerle frente. La reflexividad refiere a la capacidad de tomar consciencia de la dinámica particular que surge entre el investigador y el investigado, y sobre la cual se sustenta enormemente la calidad del diálogo y narrativas (y por tanto, de ‘los datos’ del estudio) emergentes en la investigación (Hoggett, 2013).

Por tanto, la reflexividad conlleva el involucramiento activo de los actores en los análisis y reflexiones de la información recabada, asegurando que estos retroalimenten al investigador respecto de sus conclusiones y propuestas (Hoggett, 2013).

En este sentido, y como fue postulado en la estrategia de implantación, se considera de gran relevancia validar las formulaciones con los Especialistas del área y los principales Business Partners, con el objetivo de asegurar una mayor robustez a través de la triangulación del análisis. Lo anterior trae consigo el doble beneficio de potenciar el uso efectivo de la propuesta por parte de los actores involucrados, al incorporar sus apreciaciones en una versión final o ‘2.0’, y por otro lado, asegurar su respaldo y justificación de la herramienta ante los *stakeholders* ajenos a la División Personas, particularmente los Gerentes Divisionales, facilitando a su vez que estos comprendan la relevancia del proceso y visualicen su utilidad.

6.3. Análisis de los hallazgos y aporte de la propuesta al desarrollo organizacional y del rol profesional

En lo que respecta a los principales descubrimientos y contribuciones de la propuesta para el desarrollo de la Subgerencia de Conocimiento y Aprendizaje, y al desempeño del rol del autor del proyecto en su cargo de Especialista, es necesario hacer referencia a las principales limitantes que probablemente enfrente el proceso de implementación.

En primer lugar, es posible indicar que hay diversos factores contextuales y/o individuales que escapan a las posibilidades de estandarización de una práctica de Recursos Humanos como la DNC. Entre estos, cabe mencionar uno de los elementos insinuados de manera transversal en las entrevistas: el conocimiento que deben tener los Especialistas respecto de sus áreas cliente.

De manera concordante con lo señalado por los entrevistados, es posible plantear que una comprensión suficientemente acabada de las funciones de las Divisiones atendidas y del contexto que estén atravesando (por ejemplo, cambios en estructura, procesos, servicios y/o productos para los clientes finales o internos), sirve a los Especialistas como el engranaje que le facilita la conexión entre los resultados de las evaluaciones de Gestión de Personas y los datos levantados con el Business Partner, Gestor, Gerente Divisional y su primera línea.

En este sentido, el cerciorar dicha experticia es fundamental para la formulación de planes de capacitación coherentes, que sean mejor recibidos y comprendidos por los *stakeholders* involucrados. Sin embargo, no está (y difícilmente podría estar) englobado en la herramienta diseñada, por lo que queda en la peligrosa 'zona gris' de acciones que deben ser aseguradas, a través de actividades como pasantías o reuniones de contexto con funcionarios del área cliente, pero que escapan a las posibilidades reales de estandarización.

A estas zonas grises se suma el proceso de diseño instruccional y de las evaluaciones del plan formativo, ya que si bien la DNC puede facilitar que el levantamiento sea más consistente, no asegura que los talleres y cursos a implementarse

utilicen los principios de la andragogía (aprendizaje de adultos) y sean efectivos en alcanzar los objetivos de desempeño y aprendizaje formulados.

Por otro lado, como una limitante adicional, es importante mencionar los componentes políticos que atraviesan toda actividad o proceso de transformación en contextos socio-técnicos. En este sentido, y como ha sido indicado anteriormente, existe el riesgo de que los Especialistas no implementen el nuevo proceso e instrumento, pero también es igualmente peligroso el que los Gerentes puedan concebir estos cambios como una pérdida de poder, al reemplazar la 'lista del viejo pascuero' (como se dice jocosamente entre los integrantes del área), por un proceso de levantamiento robusto que les obligue a justificar, a través de indicadores y objetivos declarados, la relevancia de todas las actividades formativas solicitadas.

Lo anterior podría generar una resistencia y queja explícita, poniendo en entredicho la posición ventajosa que tiene la Subgerencia de Conocimiento y Aprendizaje entre sus clientes internos. Además, es probable que dicha oposición sea más marcada en el área *core* de negocio, la Banca Comercial, en la medida que ésta suele desarrollar sus planes formativos sobre la base de proyectos formulados por la Alta Dirección, sin considerar otros inputs (como las evaluaciones de Gestión de Personas, la percepción del Business Partner y Gestor, etc.).

No obstante, también es importante hacer referencia a las ventajas y aportes que trae consigo la homogeneización del flujo de Detección de Necesidades de Capacitación y el uso transversal de una herramienta única de levantamiento y formulación de planes de capacitación. Dicho análisis, más que ser netamente técnico (cuyas ventajas han sido planteadas a lo largo del proyecto de título), debe ser realizado bajo el alero de su contribución al propio rol, al de los demás Especialistas y al de la División Personas.

En este sentido, si bien una crítica intuitiva a la estandarización del proceso podría ser que limitará la capacidad creativa de los profesionales que realizan la DNC, al encasillarlos al uso de cierto formato y etapas, los planteamientos de autores como Miller (1985) permiten formular un contra-argumento, conceptualizando dicha homogeneización bajo un nuevo prisma.

Si entendemos la creatividad como aquello que *“ocurre cuando nuevas maneras de hacer las cosas, nuevos modelos y paradigmas, son efectivamente transportados a través de la frontera del mundo real y de algún modo entran en contacto con la realidad externa”* (Miller, 1985, p.92), la re-formulación del proceso trae consigo la posibilidad de plasmar todo el bagaje, experiencia y conocimiento que tiene cada Especialista de manera transmisible a otros profesionales y actores, dándoles así un lenguaje común desde el cual traducir aquello que ya saben hacer a través de su desempeño en el rol. En definitiva, el nuevo instrumento podría constituirse como el lienzo en el cual puedan volcar todas sus habilidades creadoras para dar un paso más allá en la entrega del servicio a sus clientes internos.

Por tanto, aun cuando los cambios propuestos pueden desestabilizar su posición ante los Gerentes Divisionales, también les permite enfrentar, con una pauta clara, el rol que juegan como ‘tomadores de pedido’, que los define como técnicos expertos en solicitar e implementar cursos, pero no en respaldar con evidencia las acciones formativas, manteniéndose en un rol altamente reactivo a los caprichos de los clientes y escasamente propositivo según las necesidades reales de los mismos.

En este sentido, la propuesta del presente proyecto de título implica también la expansión de los límites de la ‘organización en la mente’ del propio autor y de los otros Especialistas, entendiendo dicho concepto como lo que estos perciben respecto de cómo los procesos y relaciones están organizadas e interconectadas (Hutton, Bazalgette y Reed, 1997). Lo anterior, al poner en entredicho las acciones encarnadas, las metáforas e incluso los clichés con los cuales se posicionan como un proveedor de productos, y no como un asesor estratégico de servicio, y demandar de su parte la apertura suficiente para cuestionar el modo en que, tradicionalmente, han llevado a cabo el proceso.

Evidentemente, esto no sucede de la noche a la mañana. Si entendemos que *“el rol es una idea en la mente de la persona que forja en su inserción y participación en el sistema laboral al que pertenece”* (Acuña y Sanfuentes, 2008, p. 133), entonces el desempeño histórico del cargo, ejecutado desde una posición y dinámica particular, trae consigo la inevitable resistencia mencionada anteriormente, anclando a los Especialistas a aquellos ámbitos de acción que ya conocen.

Adicionalmente, la organización en la mente de cada uno de ellos, visualizando (probablemente) a Banco Santander como una empresa jerárquica, forjada sobre un panteón de deidades llamadas Gerentes Divisionales, reforzará dicho anclaje hacia una ejecución del rol enmarcada dentro de su zona de confort.

Considerando lo anterior, la estrategia de implantación sugerida pretende enfrentar estas limitantes, al buscar el alineamiento efectivo de los *stakeholders* implicados, a través de la validación del proceso y de la forma en que conceptualizan, comprenden y finalmente interiorizan la Detección de Necesidades de Capacitación y su impacto en sus respectivos roles.

De esta manera, la realización de pilotos, así como el diseño e implementación de un plan comunicacional, podrían operar como el 'objeto transicional' (Hutton, Bazalgette y Reed, 1997) que permita a cada uno de ellos clarificar interna y externamente las complejidades derivadas de la implantación del nuevo modelo, y avanzar hacia su adopción de manera contenida.

Por otro lado, aunque igualmente relevante, se esperaría que la propuesta aporte enormemente en evitar el despilfarro de los presupuestos, al identificar de antemano cómo una actividad formativa aporta a los objetivos estratégicos del área o incluso del Banco, así como también de qué manera y en qué nivel será evaluada, qué indicadores deberá impactar, y así, poder concluir de forma más clara si fue efectiva o no, y en qué grado. Las repercusiones de esto son variadas: el cuestionamiento a ciertas metodologías o técnicas de enseñanza, la eliminación de algunas empresas consultoras del catálogo de proveedores al no dar el ancho esperado, la reformulación e iteración en el diseño de cursos hasta asegurar su efectividad, etc.

Si bien la implementación resultará, al principio, sumamente extenuante para la Subgerencia, es probable que los beneficios superen las dificultades, y se visualice el aporte real que tendrá el uso de un flujo y herramienta robusta, lógica y consistente en el levantamiento de información y proposición de planes de capacitación, e incluso, en la inducción de nuevos ingresos y su comprensión del ciclo completo de la gestión de la capacitación.

En definitiva, todo lo anterior permitirá cuestionar el quehacer mismo de la Subgerencia, desde una perspectiva propositiva, que busque posicionarla en el rol que siempre ha debido ejercer: el de asesor estratégico de todas las Divisiones que conforman la compañía.

Referencias bibliográficas

Abdullah, H. (2009). Major challenges to the effective management of human resource training and development activities. *The Journal of International Social Research*, 2, pp.11-25.

Acuña, E. y Sanfuentes, M. (2008). Coaching: Análisis del Rol Organizacional. *Psicología Organizacional Humana* (1), pp.127-144.

Anderson, V. (2013). *Research methods in human resource management*. Chartered Institute of Personnel and Development: Chicago.

Aragón, J. (1996). La medición de la estrategia empresarial: propuesta y validación de una escala multi-ítem para la medida de la estrategia de negocio según la tipología de Miles y Snow (1978). *Cuadernos*, 31, pp.45-65.

Aragón, J. (1998). ¿Cómo medir la estrategia de la empresa? Alternativas y consideraciones para la medición de la estrategia empresarial. *Revista Dirección y Organización*, 19, pp.43-50.

Arancibia, M., Soto, C. y Contreras, P. (2010). Concepciones del profesor sobre el uso educativo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) asociadas a procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula escolar. *Estudios Pedagógicos*, 36 (1), pp.23-51.

Banco Santander Chile (2013a). Historia [página web]. Extraído el 29 de junio de 2015, desde http://www.santander.cl/nuestro_banco/informacion-corporativa.asp

Banco Santander Chile (2013b). Informe Anual 2013. Banco Santander Chile [página web]. Extraído el 29 de junio de 2015, desde http://www.santander.cl/nuestro_banco/pdf/Memoria_Financiera_Banco_Santander_2013.pdf

Banco Santander Chile (2013c). Magnitudes y áreas de negocio [página web]. Extraído el 29 de junio de 2015, desde http://www.santander.cl/nuestro_banco/magnitudes_y_areas_de_negocios.asp

Barbazette, J. (2006). *Training needs assessment. Method, tools, and techniques*. San Francisco, Estados Unidos: Wiley.

Bartel, A. (2000). Measuring the Employer's Return of Investment in Training: Evidence from the Literature. *Industrial Relations*, 39, pp.503-524.

Bazerman, M. y Tenbrunsel, A. (2011), *Fallas éticas*. Harvard Business Review.

Beckschi, P. y Doty, M. (2000). Instructional System Design: a Little Bit of ADDIEtude, Please. En G. Piskurich, P. Beckschi y B. Hall (Eds.). *The ASTD Handbook of Training Design and Delivery* (pp. 28-41). Estados Unidos: McGraw-Hill.

Bersin, J. (2008). *The training measurement book. Best practices, proven methodologies, and practical approaches*. Pfeiffer. San Francisco: Estados Unidos.

Boxall, P. (2003). HR Strategy and competitive advantage in the service sector. *Human Resource Management*, 13, pp.5-20.

Boyd, B., Gove, S. y Hitt, M. (2004). Construct measurement in strategic management research: illusion or reality?. *Strategic Management Journal*, 26, pp.239-257.

Boyne, G. y Walker, R. (2004). Strategy Content and Public Service Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14 (2), pp.231-252.

Blaxter, L., Hughes, C. y Tight, M. (1996). *Cómo se hace una investigación*. Barcelona, España: Editorial Gedisa.

Briner, R. y Rousseau, D. (2011). Evidence-Based I-O Psychology: Not There Yet. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, pp.3-22.

Cegos Group (2012). 'Training today, training tomorrow'. *An Analysis of Learning Trends Across Europe and Global Comparisons*. Extraído el 17 de mayo de 2015, desde http://www.trainingindustry.com/media/3650249/latest%20learning%20trends%20from%20europe_2011.pdf

Collis, D. y Rukstad, M. (2008). ¿Puede usted decir cuál es su estrategia?. *Harvard Business Review*, 86, pp. 98-197.

Corbetta, P. (2007). *“Metodologías y Técnicas de Investigación Social”*. Editorial McGraw-Hill. Madrid. España.

Dachner, A., Saxton, B., Noe, R. y Keeton, K. (2013). To infinity and beyond: using a narrative approach to identify training needs for unknown and dynamic situations. *Human Resources Development Quarterly*, 24, pp.239-267.

Deloitte (2014). *The Corporate Learning Factbook 2014: Benchmarks, Trends, and Analysis of the U.S. Training Market*. Recuperado el 17 de mayo de 2015, desde [http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/Brandon%20Hall/The%20Corporate%20Learning%20Factbook%202014%20\(Jan%2014\).pdf](http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/Brandon%20Hall/The%20Corporate%20Learning%20Factbook%202014%20(Jan%2014).pdf)

Dent, V. (2009). *Keeping the user in mind. Instructional design and the modern library*. Cambridge, Reino Unido: Chandos Publishing.

Díaz, M., López, A. y Valle, R. (2014). A contingent approach to the role of human capital and competencies on firm strategy. *Business Research Quarterly*, 17, pp.205-222.

Dirección del Trabajo (2011). *Informe de Resultados Séptima Encuesta Laboral*. Recuperado el 27 de junio de 2015, desde http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles-101347_recurso_1.pdf

Fernández, R. (2006). *Memoria y conmemoración del Golpe de Estado de 1973 en Chile: la marcha del 11 de septiembre desde una perspectiva autoetnográfica* (Tesis para optar al grado de Magíster en Psicología Social, Universidad Arcis, Santiago, Chile).

Fernández, R. (2007). Los Lugares de la Memoria; del Golpe y la Dictadura Militar en Chile. *Cuadernos de Neuropsicología*, 1 (2), pp.150-164.

Franklin, M. (2006). *Performance gap analysis*. Estados Unidos: ASTD Press.

Gonsalvez, C. y Calvert, F. (2014). Competency-based models of supervision: principles and applications, promises and challenges. *Australian Psychologist*, 44, pp.200-208.

Gore, E. (2004). *La educación en la empresa. Aprendiendo en contextos organizativos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Gould, D., Kelly, D., White, I. & Chidgey, J. (2004). Training needs analysis. A literature review and reappraisal. *International Journal of Nursing Studies*, 41, pp.471-586.

Gupta, K. (2007). *A practical Guide to Need Assessment*. San Francisco, Estados Unidos: Wiley.

Hoggett, P. (2013). Haciendo investigación psicosocial. En Acuña, E. y Sanfuentes, M. *Métodos Socioanalíticos para la Gestión y Cambio en Organizaciones*. Santiago: Editorial Universitaria.

Hutton, J., Bazalgette, J. y Reed, B. (1997). Organization in the Mind. En Newmann, Kellner y Dawson-Shepers (Eds.). *Developing Organizational Consultancy*. London: Routledge.

Kahneman, D., Lovallo, D. y Sibony, O. (2011). *Antes de tomar una gran decisión...* Harvard Business Review.

Kaplan, R. y Norton, D. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 78 (5), pp. 167-176.

Kaplan, R. y Norton, D. (2008). Cómo dominar el sistema de gestión. *Harvard Business Review*, 86 (1), pp. 40-57.

Kaplan, S. (2007). Business Strategy, People Strategy and Total Rewards. *Benefits & Compensation Digest*, 44 (9), pp.13-19.

Kirkpatrick, D. (2000). Evaluating Training Programs: The Four Levels. En G. Piskurich, P. Beckschi y B. Hall (Eds.). *The ASTD Handbook of Training Design and Delivery* (pp. 133-146). Estados Unidos: McGraw-Hill.

Kirkpatrick, D. y Kirkpatrick, W. (2010). *Training on trial*. Estados Unidos: Amacom.

Kotter, J. y Schlesinger, L. (2008). La elección de estrategias para el cambio. *Harvard Business Review*, Julio, pp. 1-9. Recuperado el 06 de junio de 2015, desde <http://antoniobechara.files.wordpress.com/2010/08/laelecciondeestrategiasparaelcambio.pdf>

Lawler, E. (2007). Why HR practices are not evidence-based. *Academy of Management Journal*, 50, pp.1033-1036.

- Lawson, K. (2006). *The Trainer's handbook*. San Francisco, Estados Unidos: Pfeiffer.
- Lee, J., Park, Y. y Yang, G. (2010). Driving performance improvements by integrating competencies with Human Resource practices. *Performance Improvement Quarterly*, 23, pp.71-90.
- Lee, Y., Altschuld, J. y White, J. (2007). Problems in needs assessment data: Discrepancy analysis. *Evaluation and Program Planning*, 30, pp.258-266.
- León, V. (2013). *Compensación: diferenciar con equidad*. Santiago, Chile: Thomson Reuters.
- López, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de Educación*, 4, pp. 167-179.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearsons Educación.
- Markus, L., Cooper, H. y Allpress, K. (2005). Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. *New Zealand Journal of Psychology*, 34, p.117-126.
- McArdle, G. (2010). *Instructional design for action learning*. Estados Unidos: Amacom.
- McEvoy, G., Hayton, J., Warnick, A., Mumford, T., Hanks, S. y Blahna, M. (2005). A competency-based model for developing Human Resource professionals. *Journal of Management Education*, 29, pp.383-402.
- Miller, E. (1985). *Liderazgo, creatividad y cambio en las organizaciones*. Santiago, Chile: Ediciones Copygraph.
- Ministerio del Trabajo y Previsión Social (2011). *Informe Final. Comisión Revisora del Sistema de Capacitación e Intermediación Laboral*. Recuperado el 14 de diciembre de 2012, desde

http://www.pnud.cl/proyectos/Documentos%20de%20proyectos/2012/informe%20Final%20Comisi%C3%B3n%20Revisora_291111.pdf

Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five PS for Strategy. *California Management Review*, 30 (1), pp. 11-24.

O' Leonard, K (2009). *The Corporate Learning Factbook 2010. Executive Summary*. Recuperado el 17 de mayo de 2015, desde [http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/Webinars/Corporate%20Learning%20Factbook%202010%20-%20Exec%20Summary%20\(Jan%2010\).pdf](http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/Webinars/Corporate%20Learning%20Factbook%202010%20-%20Exec%20Summary%20(Jan%2010).pdf)

O'Leonard, K. (2011). *The Corporate Learning Factbook 2011. Benchmarks, Trends and Analysis of the U.S. Training Market*. Recuperado el 17 de mayo de 2015, desde http://www.eathlearning.com/pdf/Corporate_Learning_Factbook_%202011.pdf

Palthe, J. y Ernst, E. (2002). Subcultures and employment modes: translating HR strategy into practice. *Journal of Organizational Change*, 16 (3), pp.287-308.

Pfeffer, J. y Sutton, R. (2005). Evidence-Based Management. *Harvard Business Review*, enero, pp. 1-13. Recuperado el 15 de julio de 2015, desde <http://jeffreypfeffer.com/wp-content/uploads/2011/10/HBR-Jan2006.pdf>

Pfeffer, J. y Sutton, R. (2006). Management Half-Truth and Nonsense: How to Practice Evidence-Based Management. *California Management Review*, 48 (3), pp. 77-100.

Phillips, J y Stone, R. (2002). *How to measure training results: a practical guide to tracking the Six Key Indicators*. Estimados Unidos: McGraw-Hill.

Piñuel, J (2002). Epistemología, metodología y técnica del análisis de contenido. *Estudios de Sociolingüística*, 1, pp.1-42.

Piskurich, G. (2006). *Rapid Instructional Design. Learning ID Fast and Right*. San Francisco, Estados Unidos: Wiley.

Porta, L. & Silva, M. (s.f). *La investigación cualitativa: El Análisis de Contenido en la investigación educativa*. Extraído el 04 de noviembre de 2015, desde <http://www.uccor.edu.ar/paginas/REDUC/porta.pdf>

Porter, M. (2007). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. Recuperado el 10 de Julio de 2015, desde <https://www.google.cl/search?q=Las+cinco+fuerzas+competitivas+que+le+dan+forma+a+la+estrategia&oq=Las+cinco+fuerzas+competitivas+que+le+dan+forma+a+la+estrategia&aqs=chrome..69i57j0j1&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia?. *Harvard Business Review*. Recuperado el 10 de Julio de 2015, desde <http://www.farq.edu.uy/administracion-empresas/files/2014/05/ESTRATEGIA-MPORTER-2011.pdf>

Quilaqueo, D. y San Martín, D. (2008). Categorización de saberes educativos mapuche mediante la teoría fundamentada. *Estudios pedagógicos*, 2, pp. 151-168.

Rainieri, A. (2001). Administración del cambio organizacional en empresas chilenas. *Estudios de Administración*, 8 (2), pp.1-41.

Rogelberg, S. (2007). *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. California, Estados Unidos: Sage Publications.

Rossett, A. (2009). *First things fast. A handbook for performance analysis*. San Francisco, Estados Unidos: Wiley.

Rothwell, W. y Kazanas, H. (2008). *Mastering the Instructional Design Process. A systematic approach*. San Francisco, Estados Unidos: Pfeiffer.

Rousseau, D. y Barends, E. (2011). Becoming an evidence-based HR practitioner. *Human Resource Management Journal*, 21 (3), pp.221-235.

Salas, E. y Stagl, K. (2009). Design Training Systematically and Follow the Science of Training. En E. Locke (Ed.). *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (pp. 59-84). Reino Unido: Wiley.

Sandoval, C. (2002). *Investigación cualitativa*. Bogotá, Colombia: ARFO Editores e Impresores Ltda.

Sattar, A. (2011). Training and Development Strategy and Its Role in Organizational Performance. *Journal of Public Administration and Governance*, 1 (2), pp. 42-57.

Schwab, K. (2011). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. Suiza: SRO-Kundig.

Schwab, K. (2012). *The Global Competitiveness Report 2012-2013*. Suiza: SRO-Kundig.

Spitzer, D. y Conway, M. (2007). Vincular la formación a los resultados de la empresa. *Epise*, 86, pp.1-18.

Stolovitch, H. y Keeps, E. (2002). *Telling ain't training*. Estados Unidos: ASTD Press.

Stone, R. (2009). *Aligning training for results. A process and tools that link training to business*. Estados Unidos: Pfeiffer.

Traian, C. y Andrei, D. (2012). The influence of economic and financial crisis on human resources management. *Procedia Economics and Finance*, 3, pp.769-774.

Tsoukas, H. y Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13 (5), pp. 567-582.

Uduma, L. y Morrison, G. (2007). How do instructional designers use automated instructional design tool?. *Computers in Human Behavior*, 23, pp.536-553.

Uriarte, A., Íñiguez, L., Martínez, M., Muñoz, J., Pallarés, S. y Vázquez, F. (2002). Evaluación cualitativa del sistema de recogida de sangre Cataluña. *Revista Española de Salud Pública*, 5, pp. 437-450.

Van de Ven, A. y Poole, M. (2005). Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organization Studies*, 26 (9), pp.1377-1404.

Vásquez, F. (1994). Análisis de contenido categorial: el análisis temático. Texto de apoyo elaborado por Félix Vásquez Sixto, Unitat de Psicologia Social. Universitat Autònoma de Barcelona. Magíster en Psicologia Social.

Yilmaz, A. y Kirzas, E. (2009). Instructional design taking roots from globalization toward institutionalization. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, pp.2653-2657.

Yin, R. (1984). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage.

Anexos

Anexo 1. Estructura Divisional de Banco Santander Chile.



Anexo 2. Competencias corporativas y Factores Críticos de Éxito.

Competencias Corporativas

- Capacidad de Innovación
- Ética y Buen Gobierno
- Gestión de Personas
- Gestión de Equipos
- Gestión del Cambio
- Liderazgo de Negocio
- Liderazgo de Personas
- Orientación a Resultados
- Orientación al Cliente
- Visión Corporativa

Factores Críticos de Éxito

- Análisis de problemas y pensamiento analítico
- Auto confianza
- Autoorganización
- Atención al detalle y manejo de información
- Capacidad de Negociación
- Comunicación (No verbal, Oral y Escrita)
- Control directivo
- Decisión y toma de riesgos
- Energía y capacidad de trabajo
- Espíritu emprendedor y pensamiento estratégico
- Flexibilidad /Adaptabilidad
- Identificación directiva
- Impacto
- Manejo de proyectos
- Persuasión e Influencia
- Planificación /Organización
- Potencial de aprendizaje
- Resolución /Pro actividad /Iniciativa
- Sensibilidad interpersonal
- Sentido de la realidad
- Sociabilidad
- Sensibilidad Organizacional
- Tenacidad

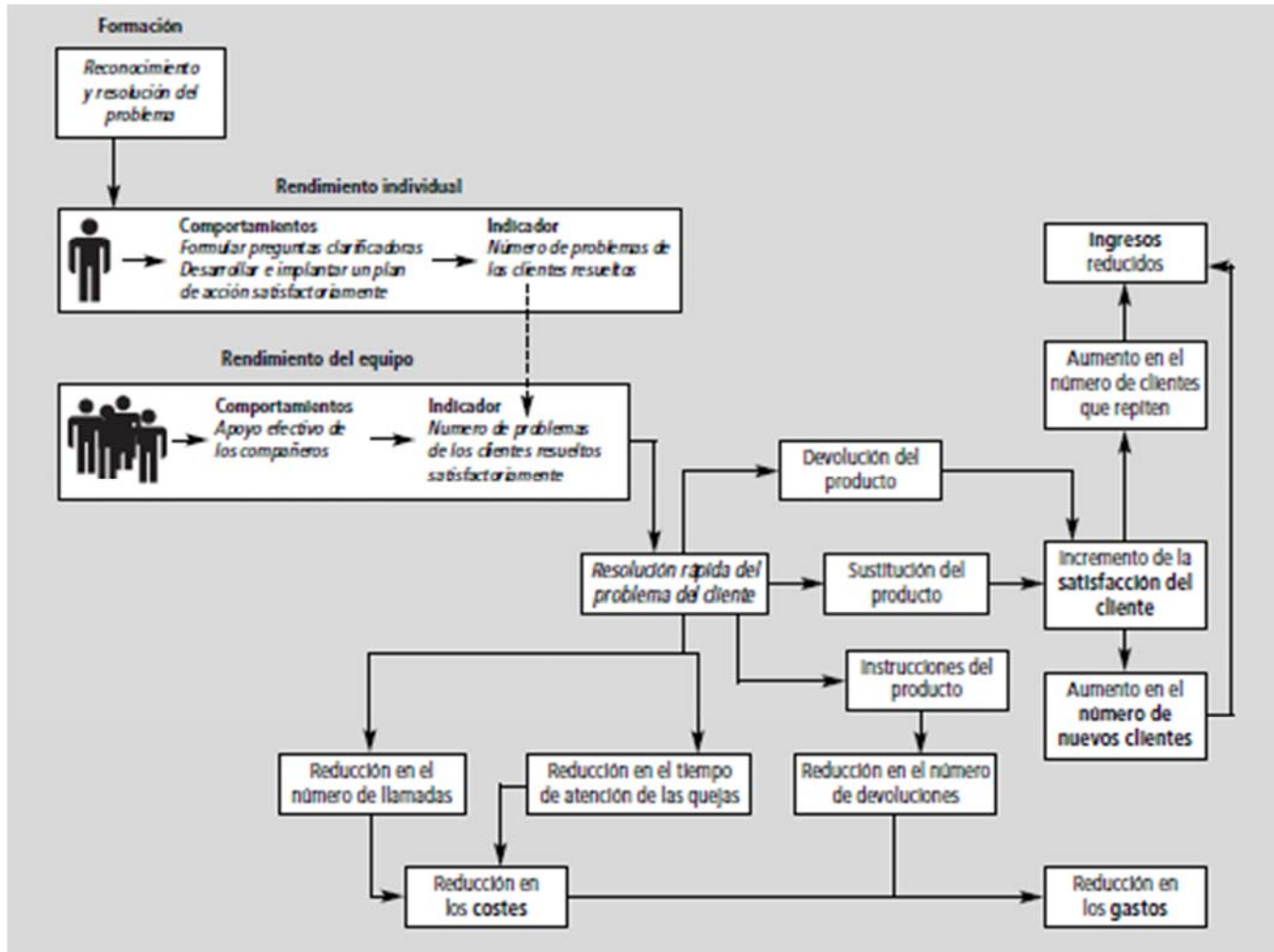
Anexo 3. Estructura de la División Personas.



Anexo 4. Objetivos específicos de la Subgerencia de Conocimiento y Aprendizaje de Banco Santander Chile.

- Alinear nuestros focos de trabajo con los desafíos estratégicos de la organización.
- Brindar un servicio Formativo ajustado a las necesidades del cliente interno.
- Promover el desarrollo personal y profesional de los funcionarios del Grupo Santander.
- Promover la autogestión formativa a través de nuestras herramientas.
- Asegurar el impacto y transferencia de aprendizajes mediante un seguimiento metodológico y estudio de nuestros procesos para asegurar los objetivos.

Anexo 5. Ejemplo de cadena causal. Extraído de Spitzer y Conway (2007), p. 12.



Anexo 6. Entrevista a Especialista N°1 (realizada el 05 de noviembre de 2015). Cinco años trabajando en el cargo. Encargado de la gestión de las actividades formativas destinadas a los funcionarios que se desempeñan en la Red de Sucursales (incluye cargos como Ejecutivos de Cuentas, Agentes, Zonales, Territoriales, Cajeros, Jefes de Plataforma).

JC: Básicamente, lo que yo estoy planteando como tema de tesis es tratar de desarrollar algún tipo de pauta o de instrumento base que pueda servir como guía, que nos pueda servir a los Especialistas como guía en el momento de hacer la DNC, de modo que tener claro por un lado cuáles son los input que debiésemos considerar, con quién debiésemos levantar esa información o con quién debiésemos validar esto, y en función de eso, armar un plan formativo, eso es una idea general del DNC, obviamente va depender de lo que se levante y lo que efectivamente sea útil acá o no.

AA: A la larga se podría decir que es la misma teoría, pero está también algo que yo también en mi tesis lo toqué. Tiene que ver con el componente político de las empresas, ahí es donde tú tienes que lidiar entre las necesidades, que para eso tienes que tener todos los inputs necesarios: evaluaciones de desempeño, evaluaciones de clima, evaluaciones ascendentes, indicadores del negocio. Tener también bajados cuáles son los focos estratégicos y cómo esos focos también se ligan a formación. Acuérdate que no todo es formación y eso muchas veces es muy difícil que los clientes lo entiendan. Versus cuales son los requerimientos del negocio, que no necesariamente son necesidades. Por eso, entre más antecedentes tú puedas tener, más información tangible, argumentos de peso tú le puedas dar a un cliente para decir: "Mira... nosotros lo que vemos, de acuerdo a nuestra expertiz que tu tema va por aquí", menos él que te pueda dar a ti imponer sus temas. Y no estamos diciendo que los temas de él sean más o menos válidos, pero creo que quizás no tienen tanto fundamento como los que tú estás presentando.

JC: Esto es más bien una guía general que una pauta concreta que sea transversal y utilizable así tal cual. Pero sí tener algún input o tratar de definir y establecer cuáles son los input que yo hubiese considerado. La idea de esta primera reunión es poder mapear de alguna manera cómo se hace el proceso de DNC actualmente, más allá de lo que sea el escenario ideal o no. Cómo se hace actualmente y es en el fondo levantarlo tanto con la VG [Especialista N°2] y la SD [Especialista N°3], conversando. Tener claro en el fondo: estas son las grandes etapas. Por ejemplo, Yo, AA, considero la evaluación de

desempeño a nivel gerencial y Divisional”, por ejemplo, o “en verdad depende mucho de cada uno de mis clientes”. En el fondo tratar de mapear eso, en el fondo, de alguna manera.

AA: Claro, las DNC para nosotros son un poco raras, pero hablemos de las más puristas. Con lo que se entiende como DNC como tal. Los inputs generales que tenemos para eso, efectivamente son: la evaluación de desempeño, las evaluaciones ascendentes y uno podría decir: “oye, pero, ¿por qué evaluación de desempeño y evaluación ascendente, si la ascendente es para jefes y los jefes se ven por líderes?”. No necesariamente. Ahora, igual de repente he hecho el análisis, no lo he hecho en todas las dotaciones, porque depende también de las otras necesidades.

A mí me gusta ver: “ok, ¿qué tal va la evaluación de desempeño de un equipo versus la evaluación ascendente del jefe de ese equipo?”. Para ver si hay alguna correlación. Y algunas veces salen sorpresas. Eso es un análisis que se puede hacer con este input. Clima, o engagement ahora, que también se debe ver y ojalá tener claridad de cuáles son los indicadores del área. En este caso, como yo ya llevo tiempo atendiendo a la red, yo sé que los indicadores son: la productividad, la venta de tarjeta, el consumo, los resultados, etc. Eso también es un input para decir dónde está el foco, cuáles fueron los ejecutivos más bajos y dónde deberíamos reforzar. Eso te da una primera mirada, ya después tienes que empezar a indagar un poco más y así ya sea con focus, con reuniones con los jefes, con los profesionales, con la Gestora. Para ver y empezar a determinar: “ya, si estos ejecutivos venden poco, ¿por qué lo hacen?”. Los indicadores al fin y al cabo a ti, todo lo que es desempeño, ascendente, indicadores comerciales, etc. Ese es un primer input que te sirve para ir acotando el ámbito de acción que va a tener. De ahí entras en otras conversaciones con gente del negocio, con la Gestora o con gente de otras áreas, para ver dónde tienes que ir enfocando este análisis. Porque en ese análisis puede faltar y eso es lo complicado muchas veces de explicar a los clientes, que el problema no se soluciona con capacitaciones, sino que quizás se soluciona distribuyendo mejor los datos, contratando más gente. Hay otras vías.

JC: Claro, en el fondo detectar primero si esas temáticas derivan de una brecha...

AA: Y eso, yo creo que más que hacer el análisis de la información, el explicar eso es mucho más complejo, porque a nivel general también hay otros temas que sólo lo manejan los especialistas de formación. Para un jefe es mucho más sencillo achacarle el

problema a que “la gente no sabe hacer equis cosa”, entonces “ah ya, esto se soluciona con capacitación”. Y no es tan así. Hace un par de años atrás hicimos ese ejercicio así purista purista con VOX y se hizo una DNC. Analizando indicadores, clima, desempeño más focus y entrevistas con ejecutivos y con jefatura, y fueron saltando un montón de temas. En general se dijo, que en la medida que van enfrentando los temas, se van a ir descartando o confirmando por saturación. Entonces, muchas cosas que se veían como problemas, las soluciones eran muchos más simples. En ese caso, la solución en este caso era cambiar la alfombra. Algo tan higiénico como eso. Salieron un montón de acciones. Salieron temas formativos, por supuesto, y para eso se realizó un plan de capacitación, pero la mayoría de los temas tenían que ver con otras cosas, con temas de lucas, con temas de distribución de carga de trabajo, con tema de horarios, de permisos, etc.

JC: Claro, que no deriva netamente del tema formativo, que ahí la formación te puede servir como tema más paliativo que obviamente enfocando el problema de base.

AA: Ahora, eso es como lo estándar, lo más relevante también dentro del todo el proceso es que tú también conoces al área y qué es lo que hace esa área. Eso yo creo que es lo fundamental. Uno, por un componente más de posicionarte a ti también como especialista, o sea, ya, ok, si yo voy a ir al área, no sé, a la red, yo tengo que saber también qué hace la red para poder entender su lenguaje y adaptar mi lenguaje al de ellos también, o sea, yo no voy a esperar a que ellos adapten su lenguaje al mío, no. Tenemos que hablar ojalá un lenguaje similar y también te permite a ti tener una mayor llegada, porque no vas a ir hablar estupideces o: “ahhh, no, esto es de Recursos Humanos”, no, tú vas a ir a explicar temas con su lenguaje, con su posicionamiento, porque también entiendes su trabajo.

JC: En el fondo, la idea se usa, o por lo menos en la gran mayoría de los casos se usa todos estos inputs, que son indicadores de gestión de Recursos Humanos, de alguna manera, o sea, desempeño, clima, engagement, ascendente. Pero a mí me queda la duda porque yo no lo he hecho propiamente tal de esa manera... ¿cómo conjugan esa información y a qué nivel lo analizan? Porque en el fondo, claro, a nivel de evaluación de desempeño, tú tienes desde el criterio individual, hasta los resultados divisionales.

AA: Es que lo que yo te decía, esos indicadores a ti te sirven para ir acotando el ámbito de acción, no son concluyentes, yo no podría decir todos los que están evaluados del 80%

hacia abajo en esta competencia los tengo que capacitar en esa competencia. No. O sea, tengo el número de la gente que está evaluado bajo en esa competencia, lo que tengo que hacer ahora es buscar por qué están evaluados bajos en esa competencia, qué es lo que les falta. Para eso tienes que indagar un poco más viendo quizás otros indicadores, supongamos que esa persona tiene evaluada baja competencia pero que comercialmente hablando el gallo es una bala. Cumple con las metas o sobre cumple todo los meses, incluso ayuda a los compañeros, es reconocido, etc. También hay un tema de criterio dentro del análisis: ¿Qué es más relevante, que esta persona siga siendo un buen ejecutivo, o que yo lo hinche con esta competencia que la tiene más baja? Por eso es que también las conversaciones a nivel de jefe, a nivel de la Gestora, llegan a ese nivel. O sea, ¿tenemos que capacitarlos en esa competencia? Si tampoco acá podemos pensar que las personas tienen que ser perfectas, que eso es uno de los errores que cometemos a veces como Recursos Humanos. Damos todo para que la persona sea perfecta, pero no existe ese tipo de personas.

JC: Según lo que estoy entendiendo, o por lo menos lo que yo asumo es que esa bajada...o esa definición de competencia, o el hecho que tenga este nivel de desempeño debido al nivel de indicadores. En el fondo la primera mirada debe ser cuál es la estrategia que tiene la gerencia y de ahí se puede tomar esa posición.

AA: Tomando el ejemplo de Sistemática [programa de formación dirigido a diversos cargos que se desempeñan en la red de Sucursales, fundamentalmente Ejecutivos y Agentes], suponte que nosotros hubiéramos hecho todo el trabajo de hacer el análisis de las competencias más bajas, de los indicadores de gestión comercial, etc., y hubiéramos determinado que: “ahhh, mira tenemos un grupo de ejecutivos que tienen estas competencias bajas, y además están bajos comercialmente hablando, entonces debemos capacitarlos en esto”, y no consideramos el foco estratégico que tenía el negocio, que era: “no, este año vamos hacer un cambio general en todo el modelo de gestión comercial y por tanto requerimos que se haga un levantamiento de cuál fue la mejor practica y con eso armar una sistemática y después capacitar a todo el mundo con ese nuevo modelo”. Por eso es que debemos tener claro cuáles son los focos, quizás el levantamiento que hubiésemos hecho de esas competencias, quizás hubiese apalancado la sistemática o quizás no, pero si tú hubieses tenido la información al mismo tiempo, ahí tú la puedes conjugar.

JC: ¿Y cómo se pondera de alguna forma esa información? Porque claro, tienes todos estos indicadores de gestión de Recursos Humanos, tienes indicadores del negocio propiamente tal y tienes la bajada de la estrategia y de tu objetivo estratégico a nivel organizacional. ¿Cómo ponderas cual es la prioridad?

AA: No es que lo ponderes tú, yo cómo lo entiendo, mi labor como Especialista de formación es ojalá realizar el análisis más detallado de todos esos indicadores y conjugar toda esa información, y esas conclusiones generales tú las presentas al Gestor de Personas, se lo presentas al negocio y entre todos se fijan las prioridades. Bueno, hay negocios que fijan más prioridades que otros, es una conversación que hay que tener. Yo no puedo como Especialista ir a imponer a un negocio, decirle: “no, mira, tú prioridad para capacitar es esta”, no. Pero tú si le puedes demostrar eso con cifras, de que tal porcentaje de tu población está con estos indicadores y está siendo afectado por esta situación o que capacitando a este grupo de personas en esto que tiene más bajo es probable que tú aumentes la productividad. Pero esa es la pega de nosotros, es hacer el análisis y presentarlo y argumentarlo, después el negocio en conjunto con nosotros, dirá en realidad es más prioritario esto o esto otro. Nosotros no imponemos, nosotros facilitamos.

JC: En término de flujo, entonces, primero agarras de alguna manera toda esta información, la transformas en un informe.

AA: La información inicial es numérica, son datos duros, tú tienes cuando una persona está bajo, alto sobre el promedio de desempeño, eso está dado por el modelo de evaluación de desempeño, más allá de que cuestionemos o no como está armado el modelo. En paralelo eso lo puedes ir correlacionando con la información de los indicadores comerciales. Eso te va dando algunas luces de que, no sé, acuérdate que en el área comercial los ejecutivos, por ejemplo, están divididos en cuartiles, entonces tú puedes buscar correlación entre cuartiles más bajos y competencias más bajas, y te das cuenta de que hay una correlación entre ejecutivos que tienen bajo esta competencia y que coinciden con que también están en este cuartil más bajo, puedes buscar una correlación y presentarlo como resultado. Se da por entendido de que si un ejecutivo tiene baja esta competencia es muy probable que esté en este cuartil más bajo y no tenga tanta productividad, esas son conclusiones que uno debería sacar.

JC: ¿Eso lo presentas directamente a nivel gerencial o lo presentas más abajo?

AA: Generalmente esto se presenta con el interlocutor directo que tú tienes, que debería ser el Gerente del área, pero tú sabes que como las estructuras de acá son demasiado escalonadas, muchas veces esto o se lo presentas a la Gestora y lo termina presentando ella, o se lo presentas a JR [Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje] y lo termina presentando él, depende también del área, depende de los tiempos, depende de una infinidad de factores, el análisis lo haces tú, muchas veces sí lo vas a tener que presentar tú, pero en otras ocasiones el trabajo lo estás haciendo para otra persona.

JC: Y tu opinión, dado la DNC o el proceso de flujo en los años que has trabajado como especialista, ¿Cuál debiese ser el flujo en ese caso? Porque claro, me dices o lo presentas tú, ya sea a nivel de MC [Gerente de la Banca Comercial] o JA [Gerente de la División Comercial], como una visión general o más abajo, o lo presenta JR, o lo agarra la Gestora y lo presenta. ¿Debiese haber algún formato ideal para que esto sea más fácil de consensuar y validar?

AA: Lo debe presentar el Especialista, porque al fin y al cabo es quien hace el análisis, es quien saca las conclusiones, pero esas conclusiones quizás es bueno conversarlas antes, ir las conversando de a poco, porque como la empresa también es demasiado política en el sentido de ser diplomático, no podemos obviar algunas estructuras, entonces es bueno conversarlo con la Gestora antes, por supuesto. Es bueno conversarlo con el jefe del área, por supuesto que sí, incluso hasta con el Gerente de nuestra área y después de que ok, tenemos un consenso entre nosotros, presentémoslo al cliente, porque de las conclusiones que tú sacas no todo lo vamos a ver nosotros, muchas veces son recomendaciones y hay que ver también cómo se entregan esas recomendaciones, y ahí la Gestora tiene un rol fundamental, porque como ella tiene una relación directa con el cliente o el negocio, en este caso, es la que nos puede decir: “mira, esto preséntalo así o de esta forma”, para no saltarse el componente político que en esta empresa, insisto, es muy fuerte. Acá nunca se ha hecho una DNC tan purista.

JC: ¿Qué se hace en general?

AA: Por lo general es una mezcla entre levantamiento y requerimiento y proyectos por supuesto, toco este año Impulsa [programa que se desarrolló durante todo el 2015 para la División de Tecnología y Operaciones], y eso no nació de una DNC si no que nació de un cambio de modelo que quería implementar AR [anterior Gerente de dicha División].

JC: Que uno puede decir que, claro, su visión del negocio, del objetivo, pero no deriva de un input gestionado o visto también y validado desde acá.

AA: No, y quizás ni siquiera responde a un input interno, quizás responde a que: “oye, en la empresa de al lado lo están haciendo así y les está yendo el descueve, quizás nosotros deberíamos cambiar nuestro modelo”. Esto también responde a las necesidades del mercado, o sea nuestra pega no es solo influenciada por todo lo que pasa acá dentro, también es influenciada por lo que pasa afuera, por lo que hace la competencia.

JC: al momento de...por ejemplo, en el caso de ser purista, o para ser un poco más purista, y ya, tú tienes el acceso a ciertos datos como desempeño, ascendente, clima, es más fácil porque en el fondo está dentro de la Gerencia [de Atracción y Desarrollo del Talento] y nosotros lo pedimos de esa forma. Pero por ejemplo, en tu caso, si quisieras tener indicadores ya más de negocio para poder tratar de hacer un link entre estas competencias más bajas, los líderes en la ascendente están saliendo de esta forma y los indicadores están bajos en esta línea, por tanto mi conclusión tentativa es básicamente equis...pero para tener acceso, o cómo ves tú cómo se accede a ese input, indicadores más de negocios propiamente tal.

AA: Actualmente como se accede, muy sencillo, conociendo a la gente que trabaja en seguimiento comercial, gracias a Dios los conozco, me conocen hace años, incluso con algunos trabajamos juntos, entonces no es complicado para mí pedirles la información que les he pedido, siempre me la envían. Se demoran un poco, obviamente, porque no somos prioridad para ellos.

JC: En el caso de División Jurídica, donde es más difícil de hablar de indicadores más duros que si fuera en la red.

AA: Dejando de lado todo el tema comercial, a niveles de centrales o áreas que no venden, yo diría que las conversaciones son más simples, porque uno: son menos personas, dos: tienes menos indicadores que analizar. Yo te podría decir que en esas áreas nosotros tenemos mayor oportunidad de proponer cosas que en las áreas comerciales, porque en las áreas comerciales se fijan en el número final. En cambio estas otras áreas están más preocupadas de sus procesos, de su gestión y también del desarrollo de su gente, el desarrollo de su gente para que aprenda más y pueda ayudar a la gestión.

JC: ¿Ahí crees tú que el input debiese ser mucho más estos indicadores más de Recursos Humanos, o sea, lo que es la evaluación de desempeño?

AA: Puede ser eso, pero al mismo tiempo puede ser ok, ¿para dónde se están moviendo estas áreas? Ahí yo creo que entra más a jugar todo este tema de los proyectos de los cumplimientos. La pregunta de nosotros más allá de los Recursos Humanos que podamos analizar, es en estos momentos si ellos cuentan con las competencias internas para hacer todo ese aparataje, para hacer todo ese seguimiento, para planificar todo eso, para hacer informes, para hacer presentaciones, etc.

JC: En el fondo, la pregunta inicial sigue siendo cuales son los objetivos 2016-2017 de la División o de la Gerencia.

AA: Todo indicador igual es una base, es un inicio, pero sí o sí tienen que conversar con los focos, porque los focos siempre van a ser prioridad, los focos de cada una de las áreas.

JC: Y de cara, por ejemplo, manteniéndose en los Servicios Centrales, para tratar de plantear esa necesidad o cómo trabajar sobre cierta necesidad formativa. En el fondo, mi duda es: ¿el análisis debiese ser a nivel individual, debiese ser nivel equipo, nivel Gerencia, debiese ser a nivel Divisional? Porque en el fondo, yo puedo claro, armar un plan en este nivel, puedo armar tres planes para otros niveles.

AA: Tú tienes que aplicar la política del embudo, tienes que ir filtrando, o sea, hay un foco Divisional, después hay un foco Gerencial, ese foco Divisional se divide de acuerdo a las Gerencias, “ahhh ya, de este foco la Gerencia uno va a ver esto, la Gerencia dos va a ver esto otro”. Vas bajando, esto va en cascada, yo lo veo por lo menos de arriba hacia abajo, no de abajo hacia arriba, porque también dada la capacidad que tenemos es imposible que atendamos las necesidades individuales de cada uno de los colaboradores, porque son diversas, son muchas y los recursos son escasos. En cambio, eso te permite a ti ir focalizando, te permite incluso ir diciendo: “ahhh para esto voy a necesitar tanto presupuesto porque quizás esto aborda más gente, este aborda menos gente y no es tan prioritario y etc.” Eso también te permite ir un poco afinando la estrategia con la cual finalmente tú vas a decir: “ok, esta es la DNC final del área”. La DNC final no es un proceso que uno haga todo el tiempo, que diga check, check y listo, esa es la conversación que tú tienes con tu negocio cuando presentas tus conclusiones, es cómo vamos abordar esto en forma estratégica, cuáles son las prioridades, cuántas lucas

vamos a tener para todo esto, cuánta gente vamos abordar, cual es la logística, ¿hay gente de región o no hay gente de región?, etc. Entonces la DNC al final es multifactorial.

JC: Tenemos ya el levantamiento de indicadores de negocios, indicadores de personas.

AA: Claro, los indicadores de personas los tenemos, están dentro de Recursos Humanos, por tanto los podemos ocupar, paso número dos, ok, foco del área o foco del negocio.

JC: Y acá en este caso yo tengo este input, tengo una reunión en este caso a nivel Divisional, primera línea, ¿para presentar esto? ¿Para levantar las necesidades que ellos perciben?

AA: No, no, la idea es que ellos te presenten los focos, porque si tú vas a preguntarles cuáles son sus necesidades para el próximo año, eso se transforma en petitorio, porque al tú decirle a un cliente necesidad, “ahhh no, mira, quiero que Juanito se forme en esto, quiero que Pedrito haga el diplomado de tanto”, y eso te va pasar en todas las áreas. En cambio, si tú le preguntas cuáles son tus focos para el próximo año, ok, tú puedes ir anotando foco en esto, foco en esto otro y después hacer un análisis, nosotros en el lado de formación, ¿cómo intervenimos en esos focos? Porque es muy probable que de esos diez focos, quizás nosotros vamos a intervenir en dos o en tres, no sé si en todo, va depender del foco.

JC: En el fondo lo que se hace en teoría, tienes este input, lo contrastas de alguna forma con esta información y según este resultado final que te da tú planteas la conclusión de la DNC.

AA: Pero ojo, son conclusiones generales y de esas conclusiones algunas se van a transformar en DNC otras no.

JC: Claro, algunas se van a transformar en talleres o en actividades de capacitación.

AA: Todas esas cosas pueden ser recomendaciones para el área o para que los vea el Gestor.

JC: Cuando por ejemplo se hace esa presentación, ¿tú llevas los indicadores que tienes de lo que se planteó como foco?

AA: Yo no sé si vale la pena meterse a analizar todos los indicadores, porque acá los Gerentes cuando te dan los indicadores, te dan un rango de tiempo, salvo uno que otro que te da más tiempo, pero uno debería llevar a grandes rasgos: “mira, se analizó esto

con esto y las conclusiones son estas". Ahora, si te dan el espacio para revisar cada uno de los indicadores. No es sencillo, y lo que ellos quieren es sencillez, o sea, dame un resultado, con antecedentes por supuesto. Con argumentos demuéstrame rápidamente que es lo que tengo que hacer.

JC: Y ahí en el momento de mostrar esas conclusiones, tú llegas, le planteas: "estos son mis inputs, estas son mis conclusiones que estoy sacando", pero ¿no llegas a sacar un hipotético plan formativo?

AA: No, porque el plan formativo va depender de la validación de esas conclusiones, nosotros no tenemos la varita mágica para decir: "para este problema tienes que hacer esta capacitación". Dentro de tu análisis tú sacas grandes conclusiones, y esas grandes conclusiones, una vez validadas, vas a decir: "ahhh ok, entonces esto lo podemos apalancar con estos cursos o con estas actividades formativas".

JC: Cuadrándolo en el fondo con los presupuestos efectivos que puedas tener.

AA: Claro, porque también el componente lucas te pega. Por eso te digo, que acá se da relativamente poco ese proceso, así tan purista porque es un proceso largo.

JC: Ahí me quería meter ahora, uno podría plantear que el ideal es: yo tengo estos indicadores, los analizo, saco mis conclusiones, valido con el cliente interno según los focos que tenga para el año, planteamos en conjunto un plan formativo o vemos qué temas vamos a recoger.

AA: Claro, qué temas se van abordar y en base a eso tú dices: "ahhh ya, para esta temática puede ser este curso", y con eso tú armas por así decirlo tu malla o tu plan formativo del año, todo el trabajo previo es para ir validando las conclusiones que vayas sacando.

JC: De cara a cómo se hace efectivamente en algunos casos es así me imagino, ¿pero en general o en otros casos?

AA: Por eso te digo, el ideal es ese, que se ha hecho en algunas ocasiones, pero es un proceso demasiado largo, la vez que lo hicimos en VOX duro como dos a tres meses, es un proceso muy largo, muy detallista, se hace ahora cual más cual menos a su modo, pero igual considerando lo básico de todo esto. Pero dentro de la empresa igual se trabaja mucho por los proyectos, salió el proyecto de Tecnología y Operaciones hay que apalancarlo con formaciones, salió el proyecto de Sistemática, hay que apalancarlo con

formaciones. El mismo programa Líderes, un programa que lleva más de diez años, ¿responde a una necesidad? ¿O responde en realidad a que el Banco, como tiene este modelo, el Banco tiene que enseñarle a todo los fejes este modelo independiente como se lleve? Pero no sé si existen focos para ver los nuevos líderes o no. Entrénate está apalancado por las competencias que se miden dentro de la evaluación de desempeño, entonces debemos tener estos talleres, sí, pero quizás las personas necesitan otros talleres con capacidades que no estamos midiendo. Pero eso no está en el planteamiento, por eso te digo, aquí se trabaja mucho más con programas de proyectos, y yo te diría no tanto con DNC puristas. Hay DNC, sí, pero no en el caso como lo dicta el libro.

JC: Se asume que todo el presupuesto es para formar a todos de manera más o menos transversal sobre un proyecto o un modelo. Tú atendiendo a Recursos Humanos como y en términos efectivos y entendiendo DNC perfecta para todo el mundo, ¿cómo lo harías tú?

AA: Te voy a dar el ejemplo de Recursos Humanos. No te van a dar las evaluaciones de desempeño, porque como somos nosotros no puedes ver a tus compañeros. Por tanto, no vas a ver a las ascendentes, eso sí que lo que hice en esa ocasión, es ver cuáles son los inputs de cada uno de los Gerentes y de ahí salió que, por ejemplo, que para el Gerente de Personal era en su cabeza ojalá empezar a rotar a su gente, o sea, que todos tuvieran movilidad interna, ojalá todos tuvieran nociones de todo. Hacer una especie, decir: “no, mira esta son las personas que me gustaría retener, pero al mismo tiempo dado que no hay movilidad externa tratar de que cambien de tema para también volverlos más expertos en temática de personal y de la Gerencia”. Ante eso, ok, perfecto, armamos un programa asociados a temas de remuneraciones, temas contractuales y temas legales. Nace por una necesidad súper específica que quizás no estaba asociada a la evaluación de desempeño, no estaba asociado a otros indicadores, pero si estaba asociado a que como cada uno es experto en su tema y no sabe lo que hace el otro, y tampoco sabe cómo su pega le impacta al otro, y como la pega del otro le impacta a él. Es bueno que estudie nociones de todos los temas de la Gerencia, para también transformarse en un especialista más universal. Eso te permite a ti como Gerente mover tus fichas, este lo puedo mover para allá, este para acá un poco para ir cambiando las dinámicas de trabajo. En el caso de la Gestora, en su momento también se levantaron alguna necesidad de cómo dar feedback, como su rol es estar en permanente conversación con el negocio, necesitaban ser más asertivas con el feedback. Selección, y estas son conclusiones que

sacamos, como tiene la rotación de personas más alta, donde prácticamente todos los años cambia prácticamente la mitad del equipo, se requiere ir formando a las nuevas en el modelo de evaluación por competencias que tiene selección. Eso es una necesidad específica que no está asociada a indicadores, sino que está asociada al foco del área.

JC: En el fondo surgía a partir de una necesidad que está en conjunto del Gerente y Subgerente del área.

AA: En el caso de selección lo más fácil es contratar a gente que sepa del modelo, ¿para qué traer gente que no sabe si vas a tener que formarlo? Pero no, la idea es que formemos gente, porque además la gente que sabe del modelo cobra más caro, esa son las estrategias, por eso es que hay una mezcla entre foco, estratégica, indicadores. En este caso los indicadores no eran los típicos, sino que estaban asociados a otras cosas.

JC: Saliendo de Recursos Humanos, porque también está ahí la dificultad de que input que puedo usar yo.

AA: ¿Qué input puedes usar tú? Yo te podría decir cualquiera que el área tenga o incluso cualquiera que el área otorgue como resultado, y que incluso algunas veces no tienen idea, lo importante es tener el input, puede ser focos, pueden ser conversaciones e incluso comentarios que consigues por ahí, cualquier cosa que pueda gatillar un análisis. Lo importante es cuando tú saques una conclusión, decir que sea por esto por esto y por esto. O sea, argumentar, no que salgan capacitaciones porque son antojadizas, porque hay que gastarte el presupuesto. Trabajo en equipo para todos, pero, ya, ¿esta área necesita trabajo en equipo? O la típica, taller de venta para todos porque los ejecutivos están vendiendo poco. Ya, ¿pero porque están vendiendo poco? Tengo los indicadores de venta que me está diciendo que están vendiendo poco, pero no me está diciendo el por qué.

JC: sería bueno de alguna forma tener mapeados los objetivos estratégicos, idealmente hay ciertos indicadores que me puedan hablar...idealmente en el caso de la red, y de alguna forma, como ciertos sesgos y ciertos mapeos que yo tengo que tener claro al momento de....

AA: En ese momento tú puedes usar una entrevista poco estructurada, en el caso, toma como ejemplo lo que nos sucedió con la VL [Gerente de Cumplimiento, dependiente de la División Jurídica].

JC: El tema de los cursos y del mapeo de los cursos, de todos los de obligado cumplimiento.

AA: Cuando la VL dijo: “no, lo que pasa es que si la gente no quiere hacer el curso, hay que obligarlos a hacerlo de todos modos, no les pagaremos el bono de vacaciones, el castigo este”. Le dije: VL, no te puedes meter en eso, porque eso está por convenio colectivo y en ninguna parte dice que los beneficios están condicionados a esto”. Esto para mí también es un input. La VL está mezclando temas de cumplimiento con temas legales contractuales, ¿no debería ver con el área que ve esos temas que prepararan alguna especie de presentación, para que ella este más clara hasta dónde ella puede intervenir con este tipo de acciones? Para que si después se lanza un comunicado, no haya algún problema, no vayan a decir algo que no es y eso es por ese simple comentario. “Oye tu eres legal, pero legal judicial, esto es legal laboral y se nota que no están conversando”.

JC: Estoy inventando, si Recursos Humanos...yo voy hablar con el área de selección, y me dicen: “no, es que queremos hacer un taller de trabajo en equipo”, volviendo al tema, ¿yo contrasto el capricho versus la necesidad?

AA: Sobre todo en Recursos Humanos es más complejo, porque somos de la casa, es donde tú sacas el as de la manga. Por eso es que tú no preguntas por necesidad, preguntas por foco, eso es lo principal. Vas con tu cliente, vas con AD [Subgerente de Atracción de Talento], por ejemplo. Primero: tú conoces el área, sabes cuál es el contexto del área que vas atender, eso tienes que tenerlo claro. En este momento, sabemos que con el contexto actual que está viviendo esa área, que está en proceso de transformación, que están en el ojo del huracán, son chivos expiatorios de todo lo que pasa. Viene llegando AD, él no conoce toda la estructura de la División y tampoco conoce toda la estructura del Banco, quizás es más fácil llegar a él porque esta menos contaminado. Entendiste ese contexto, vas donde AD, ¿Qué le preguntarías? “AD, de acuerdo a lo poco que sabemos de los focos, porque todavía no sabemos los focos estratégicos del próximo año, y el proceso que tú estás viviendo acá, conociendo a las especialistas ¿qué ves que se esté vislumbrando como foco en el cual nosotros podríamos apoyar?”. Tú sabes que se está cuestionando mucho el modelo de evaluación por competencia, entonces quizás uno de los focos para el próximo año es ver cómo se perfecciona ese proceso de selección, y para eso quizás hay que capacitar a las Especialistas en distintas herramientas de selección, pero, ¿ves? Ahí tú ya estás guiando la conversación. Él no te

va tirar el trabajo en equipo, porque el foco está en perfeccionar esto, para perfeccionar el servicio, si se está cuestionando el modelo de competencia, tenemos que ver qué otros modelos pueden apalancar esto y qué otras herramientas, cómo se mejora el modelo, y si no conocen estas herramientas, hay que buscar qué herramientas conocen para mejorar esto. Por eso te digo que al momento de presentarte ante un cliente, que es complejo, tú igual tienes que tener claro tu objetivo. Si va la Gestora te tienes que alinear con ella, para que el cliente no diga: “trabajo en equipo”. Eso ojala no pase, pero te puede pasar, ahora, si pasa, uno: puedes decir: “revisémoslo, veámoslo, ¿y en qué se sustenta esto?” Y si es aplicable o no, veamos si es atingente a las necesidades que se van a presentar después, o a los focos estratégicos que tienen, porque si tu foco es perfeccionar el trabajo de selección, no va ser determinante el trabajo en equipo, quizás uno de los factores es trabajo en equipo, pero quizás el factor determinante son las herramientas que no conocen las Especialistas.

JC: Pensando lo que vimos de indicadores y de cuándo podemos tener indicadores, estoy pensando en un flujo ideal. ¿Cómo ves tú el contexto político que tiene la empresa, cuál podría ser un flujo ideal de DNC? Por un lado tengo estos input, esto llego y se lo presento al nivel Gerencial, Divisional, etc., lo contrasto con los focos que yo levanto en ese momento, ¿o el caso previo deben ser los focos?

AA: Pueden ir en paralelo, depende de la oportunidad. Los indicadores de Recursos Humanos te van a permitir ver brechas de desempeño, pero te va permitir ver de un colectivo de mil personas, si yo, mi capacitación tuviera que enfocar en un tema de competencia o de desempeño, “ahhh ya, son estos los que están mal”. Ese el primer input, te sirve para bajar la muestra, si tienes los focos, que te los pueden dar la Gestora si ya están bajados o los puedes conversarlo tú. El foco te permite: “ahhh ya, si tengo este grupo acotado de desempeño, veo cómo se relaciona con el foco que tiene el negocio”, si el foco del negocio es las chicas de selección tienen baja esta competencia, de las diez son cinco las que están bajo esta competencia y el foco es mejorar el servicio que entrega selección, tengo que ver si esas competencias se asocian con factores que influyen ese foco. No sé, la competencia orientación al resultado, ¿se asocia o no se asocia en mejorar el servicio? Sí, porque una persona que tenga una baja orientación al resultado en realidad difícilmente se va preocupar de entregar un buen servicio, porque al fin y al cabo el servicio que tu entregas es el resultado. Como conclusión, esto te pega en tu foco, por tanto es una de las cosas que quizás deberíamos trabajar, eso tú lo presentas como

conclusión. Después se llegará a la conversación de cuál afecta más o menos, más el otro input político que puede traer la persona con la cual estas interactuando. No es que te digan: paso uno, busque los indicadores, paso dos, busque el foco, no, porque se van dando algunos al mismo tiempo, unos se pueden dar antes, otros se pueden dar después, lo importante es que al momento de tú llegar a la conversación previa a la DNC, previa a la que de: “estos son los cursos”, tú puedas hacer el análisis, lo esencial es el análisis y las conclusiones que tú puedas sacar. Después eso se validará si le da sentido o no le da sentido al cliente.

JC: Una última pregunta para no quitarte más tiempo, si pensáramos...vuelvo al principio de la conversación, yo como proyecto de título haciendo una pauta o una guía o un flujo ideal, o más o menos estandarizado de DNC. Dos preguntas, uno: ¿tiene sentido esa propuesta de alguna manera o en verdad es demasiado inviable? Y si tiene sentido, ¿cuál podría ser una pauta o qué debiese incluir esta pauta o este instrumento?

AA: Ascendentes, clima, de negocio, otros. Este es el input uno. Pero a esto tú le debes sumar los focos del negocio, esto lo puedes levantar con el interlocutor del negocio, para que sean los oficiales. No tener un interlocutor, porque quizás la Gestora no te lo contó todo porque no sabía o no te quería contar. Tú anda directo a la fuente.

JC: Mi idea es...porque en el fondo, los presupuestos son prácticamente Divisionales, exceptuando los programas particulares.

AA: Mira, tú tienes ante todos estos otros, tú tienes más información, tú tienes toda la información que se está viviendo un cambio organizacional, etc. Tienes más información, te faltan los focos. En lo inmediato, ¿cuáles son los focos que tú ves para el próximo año en los cuales nosotros podríamos eventualmente apoyar? Cuáles son los focos que son para ti esenciales que hay que trabajar a nivel general, a nivel Gerencial, y no sé si alcanzamos a llegar a nivel de persona, porque acuérdate que la DNC, detección de necesidades de capacitación...pero, ¿detección de necesidades y capacitación de quién? ¿Del área o de la persona? Porque si es de la persona, ya, olvídate. Ahí es donde yo te decía que es muy difícil llegar a ese nivel, porque son doce mil y tantos funcionarios, no vamos a ver doce mil y tantas DNC. Por eso se ve a un contexto general, estos colectivos presentan más o menos estas características y se pueden enfocar en este tipo de situaciones. En base a eso, una vez que te dan los focos, tú puedes hacer un análisis. Lo que te decía en el caso de selección, si tiene este foco y los indicadores veo que están

bajo es de acá, ¿pega o no pega? Son malas en macramé y cerámica en frío, es una estupidez, pero ya, eso es un tema dentro del servicio, o quizás sí tiene que ver con eso, no sé. Pero eso es parte del análisis y que el análisis no necesariamente lo haces tú solo, el análisis quizás la misma gente del negocio te puede apoyar. Al final nosotros tenemos una mezcla entre consultores, analistas, gestores, pero a la vez también somos articuladores, o sea, en la medida que podamos involucrar a más gente, te estoy hablando de una mesa de catorce personas para que hablen cuatro, no, si no más gente in situ, además más *stakeholders*, tienes mayor probabilidad de que las conclusiones que tú presentas le hagan más sentido a tu cliente. Porque si lo hacemos nosotros solos va sonar que nuestras conclusiones son antojadizas, y que muchas veces puede ser así también, porque por más experto en capacitación que tú seas, tú no eres experto en el negocio.

JC: En el caso de Recursos humanos, se le presenta MD [Gerente de División Personas] y otros actores que yo debiese haber considerado...

AA: Es que en este caso, sería súper sencillo decirle a MD: “ya, ¿cuáles son los focos?”. Y después que tú le digas a MD: “de acuerdo a lo que tú me dijiste, las conclusiones son estas”. Ya, pero te saltaste un punto ahí...no le preguntaste a AD cuál era su foco, o cómo él está trabajando, no le contaste a la VF [Gerente de Atracción y Desarrollo del Talento]. Después si quieres entrar más en detalle de la VF a un JR, a una JV [Subgerente de Liderazgo y Talento]...no sé si se pueda bajar por tiempo, sí por lo menos a segunda línea, porque al fin y al cabo el foco general, el foco que te da el Divisional después igual se va dividiendo le pega a cada uno y por tanto tu oferta formativa o tu análisis en realidad también va ser en función de cómo le pega a cada área. Ahora, si MD te dice de que “no, mira, le pega de esta forma”, lo más probable es que ella lo tiene súper claro, pero igual hay que hacer el trabajo de: “ya, ok, ¿cómo lo entendió el otro, cómo lo está viviendo, cómo lo está haciendo? ¿Por qué está trabajando en él? Por ejemplo, nosotros no tenemos idea si Selección en este caso que lo tiene a AD ya están viendo baterías de pruebas distintas. No tenemos idea. Sabemos lo que se está cuestionando y quizás eso se va transformar el próximo año, pero no sabemos si van a permanecer en servicio, no tenemos idea, esas son las cosas que tiene uno que conocer. “No, mira el plan formativo debería ser todo esto, ahhh ya, perfecto, pero no, sabes qué, quedamos en focalizar el servicio”. Chuta, ojalá eso tú lo hubieras sabido antes, eso es parte de nosotros y aunque tú no lo creas muchas veces los comentarios de pasillos, los rumores y todo eso, uno lo

puede ir confirmando en este tipo de conversación. Algunos son ciertos otros no, pero te sirve para ir descartando opciones o para ver ese comentario, si es que se confirma, qué tanto influye.

JC: Como etapa posterior, cuando yo saco mis conclusiones a partir de esta reunión que haya tenido con MD...

AA: Vas hacer un análisis, en base a ese análisis después tú vas a validar una o todas las cosas que se requieran. Por eso te digo que mientras más gente metan acá, menos instancias de validación vas a necesitar, porque esto lo hiciste al mismo tiempo, lo viste con gente directamente y después de eso haces la DNC o como tú quieras llamarlo, esa conversación, reunión, lo que sea, donde tú muestras conclusiones, pero hasta ahí eso todavía no son acciones formativas. Cuando tú presentas esto y te dicen: "mira sí, esto sí, en realidad esto no", y ahí puedes conseguir más información. "No, porque vamos a externalizar", en base a eso que está validado, tú dices: "ok, veamos entonces ahora qué actividades formativas apoyan esto, y si es que el medio para apoyar o no esto es la formación". Que eso tú igual lo puedes tener en el análisis, es como una pre propuesta. Tú dices: "ahhh de acuerdo a esta conclusión, si es que se da así, entonces esto en realidad debería ser una batería de pruebas distintas, y formar a las Especialistas en eso".

JC: Por un lado, claro, acá se define eventualmente si yo saco este análisis formativo, y pensando un poco en lo que nos pasa, o por lo menos lo que a mí me ha pasado, es que yo debiese también tener claro no solamente que voy a formar sino también a qué se asocia esa formación, en términos de que si es posible asociarlo a alguna métrica particular. Eventualmente en Recursos Humanos es mucho más difícil, pero sí también tener claro a qué nivel de evaluación puedo llegar con estos talleres.

AA: En rigor cualquier capacitación que uno haga es a raíz de algún indicador y si hay un indicador de por medio se tiene que medir. Si actualmente el indicador de satisfacción de los clientes es pésimo y quieren cambiar el modelo y todo eso, el indicador posterior debería ser el mismo, o sea: "ok, ¿mejoramos o no mejoramos el servicio?". Ojo que este es un modelo que no es tan purista. Ahora, tampoco es que todo esto se haga tal cual, se hace cual más cual menos, en algunas áreas tú las puedas aplicar más que en otras, pero la experiencia que yo tengo acá esto es lo máximo que tú puedes aplicar aquí, por el

volumen, por las lucas, por todo. Lo importante acá es tener claridad en esto, esto y esto, porque todo lo que es la variación posterior en las conclusiones.

JC: Claro, finalmente todas esas validaciones van a ir sí o sí.

AA: Te insisto, nosotros proponemos, nosotros no imponemos, eso no lo podemos hacer.

JC: Y si se acata este modelo que es lo purista dentro de lo posible, en el fondo, ¿responde a qué es lo mejor que se puede hacer con el contexto político que de alguna forma tenemos? ¿Qué se hace actualmente en términos generales?

AA: En términos generales yo diría que en algunos negocios solamente se hace esto y se propone. O sea, se hace el análisis y se propone, y en otros se enfocan solamente en esto, ni siquiera se hace un análisis, si no que directamente se propone.

JC: En algunos casos, me voy desde los input con la evaluación de desempeño, etc., y con eso propongo. Y claramente después vendrá una validación que sí o sí tengo que hacer, pero que me salte ese input de los focos, o si no me voy directo a los focos sin considerar ningún input y me voy directamente a las conclusiones.

AA: Si tú me preguntas a mí, siendo súper crítico y súper autocrítico también, yo creo que formación hasta la fecha se ha manejado muy así, muy de forma separada, no haciendo este análisis, no haciendo este: “ya, ¿cómo pega esto acá?”. Si tú te das cuenta, que es también lo que más ha reclamado VF, porque ya, “¿por qué hicieron esto?”. Y que le has respondido tú, entonces porque, porque lo solicito el negocio. En el caso de VG [Especialista N°2], cuando se armó la malla Crece [malla formativa específica para el segmento que apoya a los ejecutivos de la red de Sucursales], se centró en esto. Ya, pero y ¿cuáles eran los focos de negocio? Los focos del negocio eran: “oye, ¿cómo apoyar más a la red? Ya, pero apoyar a la red no se trataba de eso, se trataba de tener mejor planificación. Esto se hace poco, ese análisis y esto se hace poco, y no porque seamos flojos si no que es tal el volumen, imagínate somos cuatro Especialistas atendiendo a no me acuerdo cuantas Gerencias son, pero es mucho, es mucho el volumen para la cantidad de gente que existe. Pero más allá de eso, también seguir todo esto, ojalá tener todo, es complejo y requiere tiempo, tiempo que acá es escaso porque acá te exigen y lo hemos conversado con VF, acá al final las DNC están muy asociadas a cuantas lucas se le asignan a cada área, tienes tantas lucas, ahhh, puedes hacer tantas cosas, y eso porque así ha sido en forma histórica y nadie lo ha cuestionado. Si lo estamos cuestionando ahora, perfecto, pero tenemos que explicarle o alguien de más arriba te

tiene que explicar: “señores, a partir de ahora el tema no se va asignar así”, y te van a reclamar porque estaban acostumbrados a que todos los años tenían tantas lucas para hacer lo que quisieran y esa conversación la deben tener una MD y el resto de los Directivos.

JC: Además pasa que uno puede armar todo este modelo bonito y tener las conclusiones todo bonito, pero puede salir un AR que te dice: “toda mi plata va para este programa, que es un foco estratégico”, y en el fondo surgen netamente desde ahí hasta acá.

AA: Te doy un ejemplo. El tema de las mallas que en estos momentos se está hablando, se está armando una malla para todos los ejecutivos, diferenciado por mes y toda la cuestión. Ya, ok, eso me sirve para el flujo, todo lo que vaya entrando debería ir para el flujo, el descueve. Pero me quedan 2.000 que quedaron botados, ¿qué hago con ellos? Ahhh ya, los que están en esto los meto en grado 19, no. Entonces, ¿qué es lo que propuse? ¿Qué deberíamos hacer? Y esto ya tiene que ver más con la estrategia y un poco con el foco del negocio, yo lo que debería hacer es que a los ejecutivos stock yo los debería evaluar, qué tanto saben de esto, en cuanto al nivel, ¿dónde deberían estar? Algunos van a salir bien, otros van a salir mal y esos que salen mal a ellos debemos entregarles mayor conocimiento, mayor información de estos temas y eso es parte de esto, es parte de este input. Pero ese input, en ese caso no es un input que exista, hay que construirlo para poder conseguir el dato. Pero eso también requiere tiempo, entonces yo no sé si van a comprar la idea. Esta es la visión de que ojalá funcionáramos de esta forma así como empresa. Actualmente no tenemos un modelo que incluya todo.

JC: ¿Tú crees que es útil?

AA: Yo creo que es viable, no es malo, el tema es lo que tú te puedas demorar, es cómo se vende, cómo podemos demostrar de que esto da resultado, primero tenemos que atrevernos a aplicarlo. Ok, apliquémoslo a un área pequeña y veamos cómo empezó y como terminó. Ahora, en la medida que nosotros podamos contar con más herramientas, ojalá que los focos los bajen rápido y todo más rápido, te puedes poner a trabajar en eso, uno podría empezar a tener algunos inputs y empezar a hacer ciertos análisis, y eso después lo vas complementando con más información, involucrando más gente. Como te digo, haciendo estos diagnósticos, no armando capacitaciones masivas para todo el mundo, si no todo el mundo necesita de todo, además que tampoco tenemos que capacitar a todo el mundo. Es viable pero hay que consensuarlo, es lo que te decía, si los

Divisionales están acostumbrados a que todos los años les asignen ciertas lucas, alguien de más arriba tiene que decirles: “señores, desde ahora la plata se distribuirá de otra manera”. Recién cuando tú tienes esto, puedes decir: “ahhh ya, para esto necesito tantas lucas”, pero recién aquí, no acá.

JC: En teoría el flujo, y es lo que de alguna manera con el tema de los focos la VF quiere tratar de hacer ahora...

AA: El mismo tema de las mallas, en ese momento hice un cálculo, le pedí a CM [Gestora de Personas]: “mándame cuáles han sido los ingresos históricos que tuvo la red para poder sacar, para implementar la malla para el flujo”. Al final son alrededor de 350.000.000 anuales para solo el flujo. Si esto lo tuviésemos que calificar a todo el stock, ¿cuánto más se necesitaría? Para eso es el diagnóstico, para decir de los 2.000 que quedan, no los tengo que capacitar a todos, y los que tengo que capacitar, no los tengo que capacitar en todo, sino que en algunas cosas. Eso te podría dar la forma de cuánto te podría salir en total.

JC: En el contexto actual, ¿cómo va el tema de las lucas?

AA: Supongamos que seguimos igual, te asignaron las lucas y tu igual vas a hacer todo este proceso. Cuando te pase esto, vas a decir: “señores, de acuerdo al análisis que pedí, lo que hemos ido validando, los temas van por este lado, pero si queremos abordar todo necesitamos 100 pero tenemos 50, así que dado este contexto fijen cuales son las prioridades, porque no podemos abordarlo todo”. Ahora debo tener una conversación con PT [Gerente de Banefe] para decirle: “PT, de esto que queremos hacer, va ser imposible abordarlos a todos, con suerte voy a poder abordar al 30% de los ejecutivos este año”.

Anexo 7. Entrevista a Especialista N°2 (realizada el 06 de noviembre de 2015). Dos años trabajando en el cargo. Encargada de la gestión de las actividades formativas destinadas a los funcionarios que apoyan directamente la labor de la red de Sucursales, así como también la División de Riesgos. También está a cargo de programas corporativos, como el Programa Líderes.

JC: ¿Cuál es el proceso actual de DNC? ¿Cómo haces tú la DNC y cuáles son tus razones y la información que usas? ¿Cuál podría ser el escenario ideal de cómo hacer una DNC, considerando los temas políticos que también se ven en esta realidad actual?

VG: ¿Con la realidad actual? Tiene que ser algo factible a mediano-largo plazo.

JC: ¿Cómo son los pasos que llevas a cabo en la DNC y qué información consideras para hacerlo?

VG: Yo tengo dos vistas: una es de cara cliente y la otra interna. En la interna, primero veo toda la información que necesito para poder ir preparada y para poder levantar la formación. Eso consiste en la evaluación de desempeño – si no tengo la de este año, uso la del año pasado. Uso la consolidación del año, todo lo que hemos hecho y ahí veo si sirvió en la evaluación de desempeño. Qué fortalezas se mantienen, qué mejoró y obviamente, lo más importante al entorno de formación y así todos los ítems asociados a formación. Se hace lo mismo con clima, como el tema de presión de trabajo. También uso la ECI [Encuesta de Cliente Interno] del negocio, ellos me las dan, pero a veces la tengo que pedir. Si es un área con números, trato de conseguirme los indicadores, como sus metas, que igual se ven en la evaluación de desempeño pero igual hay otras metas. Por ejemplo, en el caso de los inversores de inversiones, porque pueden tener malas las competencias pero buenos los resultados y ahí hay que ver qué es lo que está pasando ahí. Todo eso trato de recopilarlo antes.

Les mando un mail en paralelo que dice que deben llevar todo lo que ya te dije analizado y preparado, las brechas entre sus equipos y lo primordial es que tengan claro cuál es el objetivo 2016. El objetivo estratégico que se necesita para cumplir ese objetivo, a dónde va ese objetivo y cómo se va a medir todo eso y de ahí cómo el equipo se ha preparado, qué cosas especiales necesita, como por ejemplo, que el objetivo estratégico es facilitar la gestión de los ejecutivos e un área como CRM, qué nuevas herramientas va a necesitar tu equipo para poder desarrollar eso. Ver qué necesitan, desde la estrategia.

De ahí nos juntamos y ponemos eso en la mesa. Yo cuento mucho con la Gestora, que ella tiene la vista del año de cómo ha sido la evaluación de la gente como para mediar el negocio, entre lo que me dice el cliente y lo que le digo yo. Ahí se levanta cierta necesidad que siempre va con el input de una primera extensión de qué es lo que ya tenemos, y cuál es la oferta disponible, y para no andar inventando cosas que podemos apalancar con los programas que ya están. Y si ya está, hay que hacer algo customizado y de ahí revisamos. Una vez que levantamos todo lo que tiene, ponemos al lado el indicador, cómo lo vamos a medir. Si es sólo una evaluación vía porcentaje, o si queremos que impacte a algo más como a alguna meta.

JC: Depende de a qué nivel de evaluación vas a llegar en la intervención.

VG: Sí, porque ellos me pueden decir “Ah ya, yo quiero ver la agilidad con la que aumentan sus ventas, para eso voy a hacer esto”. Yo les digo: “ya pero eso, ¿quién lo registra, quién ve ese indicador?. Porque nosotros a final de año se lo vamos a pedir y va a ser un indicador que ustedes van a sacar”. O quizás es ver si el gallo que va a dar el curso a inversiones va mejorar o no. Entonces le hacemos una prueba de diagnóstico y ahora hacemos la prueba final para ver si en el fondo se transfieren los aprendizajes y eso es lo que ellos me piden a final de año, nosotros lo vamos revisando cada seis meses.

JC: Y eso en el fondo, cuando tú me dices que tienen esta reunión donde le muestras eso, ¿cómo conjugas esa información?

VG: El año pasado me lo dio Max y fue la raja porque más encima me lo daba con conclusiones. Yo le decía: “oye, necesito ver cuáles son las competencias más alta con las más bajas, relacionado con 2014” y me mandaba todo, entonces me facilitaba mucho la pega. Para mí eso es algo clave.

JC: Ya, llevas esos indicadores, por un lado los indicadores de Recursos Humanos que son todas estas métricas, más hipotéticamente los indicadores de negocio. ¿Tienes una reunión con quién?

VG: Con el Gerente.

JC: ¿Y en el caso de Riesgo [División de Riesgos]?

VG: En ese caso es con cada uno de las primeras líneas y ellos indican algunos jefes.

JC: ¿Eso lo vas sacando por Gerencia o por División?

VG: Lo sacas por Gerencia. Por ejemplo, específicamente para Riesgo, funciona al revés. uno va así como muy en la nada. Hace la pedida y después revisamos todos los datos y decimos: “esto fuera de lugar”, porque va muy rápido, no alcanzo a tener la evaluación de desempeño. Yo puedo aportar y todo, pero no tengo el control de la estructura. Porque esta Camilo que es el Especialista del lugar, entonces mucha duplicidad de roles. Entonces en verdad yo ahora lo que le ofrecí para no ir a más a las reuniones, era que levantara él y que después hiciéramos un mapeo en cada una de las áreas y yo por mientras estoy levantando competencias para hacerle una devolución al jefe y decirle lo que hicimos el año pasado, “lo hicimos dos veces seguidas, esa persona ya tiene las capacidades, porque estamos siguiéndolo nuevamente, oye, ¿por qué estamos trabajando esta competencia si él está Entrénate?”

JC: En el caso de la reunión con el Gerente, ¿tú le muestras todo esto con conclusiones finales a partir de toda la información?

VG: Esas son sugerencias, son medidas transversales que se repiten en cada una de las áreas, cada una de las áreas tienen poca proactividad, por eso salió la malla Crece [plan formativo desarrollado de forma transversal para una de las Divisiones cliente del Especialista N°2]. Salió que cada uno de los profesionales tienen competencias muy similares a trabajar. Entonces tú analizas el mapeo de sugerencia, le dices: “oye, focalicemos, prefiero que en tal Gerencia pongamos más lucas”.

JC: ¿Voy a contrastar los indicadores vs los objetivos de negocio, o lo que prioriza el Divisional o el Gerente. Armas el plan formativo propiamente tal contrastado con los presupuestos, ya tienes predefinido todo?

VG: Sí, lo que hago es hacer un Excel donde pongo la gerencia, el objetivo de la gerencia estratégico y después pongo para eso que vamos hacer sqs porque, porque vamos hacer cql, aquí va lo vamos a medir, después de eso digo cuanto va salir, porque ahí le pregunto cuanto va salir todo.

JC: eso lo tienes en alguna plantilla o eso lo haces en base de la experiencia.

VG: Un Excel, que es el que le comparto a la Vero, se la voy mostrando al divisional, pendiente con las fechas, eso nos sirve si los gallos están en muchas cosas al mismo tiempo, me sirve como una calendarización también.

JC: En términos de percepción tuyas más allá de indicadores o lo que sea este proceso como tú lo llevas a cabo es funcional, ha funcionado en el proceso que has llevado de formación.

VG: Esa primera etapa si, la primera etapa levantar, consolidar, mostrar lo que pasa, me funciona súper bien, así funciono todo el año, termino en septiembre con más del 80% listo, lo que me queda del año para mi es suave, no puedo hacer mucho más allá y me permite hacer cosas más flexibles, además me permite hacer los levantamientos del próximo año y poder sacar algunos diagnósticos, pero hay compromiso y eso a medida que va pasando el año y ocurre la implementación se va haciendo más difícil.

JC: ¿A qué te refieres con compromiso?

VG: Porque hay sale que yo voy a cumplir con ciertos plazos, de repente eso va variando, eso es lo que yo te digo que va ir así pero va siendo más flexible. Me sirve mucho para justificar lo que hago, para no olvidarme de donde empecé, porque si empiezo y no le doy mucha vuelta, después me preguntan oye invertiste 11 palos en esto, ¿Por qué? Claramente en noviembre no me voy acordar de lo que hice en marzo, entonces digo en ese momento el cliente necesitaba cumplir este objetivo para eso tenía que capacitar en esto y al lado pongo las competencias y al lado pongo todo eso en carpetas de análisis como para tener los respaldos. Mi mente funciona súper ordenada pero también porque tengo Gestoras que son súper ordenadas. Hay otras que les gusta que se los muestre por persona, como yo tengo gerencias más chicas, les gusta por ejemplo Jorge Cotes, tiene este curso en este año y aparte tiene buen inglés, hay que darle estos cursos, entonces para poder priorizar, también para eso tengo que usar mucho los otros cursos, que te hice el año pasado, si yo no voy con los antecedentes, si por ejemplo me dicen idiomas y al tipo le fue mal le voy a decir oye pero a ti te fue mal con eso y si no tengo esos antecedentes no me podría acordar de las 50 personas que tiene abajo.

JC: El levantamiento o análisis de estos datos lo haces a nivel gerencial y si es más necesario lo haces a nivel más personal.

VG: Si, lo que si tengo que tener claro cuando implemento, es si tal persona quiere participar, a veces esta en muchas cosas como por ejemplo Julito, está en venta, esta con una beca, está en inglés, entonces no, hay que priorizar inversiones.

JC: Tú siempre dices que tienes muchas cosas que hacer, pero que les entregan poco dinero para capacitar, que es lo más probable que le pase a otras áreas como jurídica, como lo gestionas, porque claro te relacionas harto con relación interno, con formación interna.

VG: Trato si me dan esas mallas, en vez de impartir solo un curso para 50 personas en una oferta, trato de abrirlo para generar una entrénate, entonces uso todo esos presupuestos de estas áreas chicas, en vez de abrir un curso que me gaste 3 palos e invite a 20 personas , por varios cursos donde van de diferentes áreas. Tengo una parrilla mucho más abierta, porque si le doy solamente proactividad te estoy inventando van a ir solo los que necesitan proactividad y para de contar, en cambio sí abro la parrilla va llegar más gente. Por ejemplo Antonino tiene toda la red y a la red lo apoyan diferentes áreas, todo los que apoyan yo los atiendo, entonces cada uno tiene un presupuesto separado y lo que yo hago es juntarlo. Solo le dejo un monto para ellos si hay un SQL para ellos o un punto net que es una herramienta muy específico, algo muy específico, entonces yo les digo ya eso son las líneas de formación extra.

JC: Destacaste mucho presentar igualmente la formaciones transversales en el caso de entrénate y de líderes, tratas de apalancarte de ellos, como lo haces en el fondo.

VG: Ya digo acá está el programa líder y voy con el programa, entonces le digo mira el programa lideres están trabajando estos problemas, si mira sabes que tenemos estos cursos, entonces le mando el programa y va asignando gente, en entrénate yo les digo mira hagamos plan y tú les vas a mandar un mail para que se auto inscriban ,porque el programa es de auto inscripción, le vamos a mandar a que tú los guíes cuál es su mejor opción según su brecha, entonces por ejemplo Juanito tiene que ir a proactividad y yo le recuerdo oye se viene el curso de proactividad e idioma lo que hago es decir estos fueron este año, oye tienes que volver a tomarlo, superarte. Les explico los programas que hay porque son áreas más pequeñas, en las áreas más grandes yo les mando el programa y ellos hacen su dinámica y van metiendo a las personas y hay quienes no tienen que ir a nada.

JC: Resumiendo indicadores tanto de gestión de personas tanto como del negocio si es posible, presentación a nivel gerencial y en esa conversación se constata con los objetivos estratégicos que tenga el gerente anualmente, se desarrolla los temas de capacitación en esa presentación previa ya le mostraste también los temas corporativos,

donde va a palancar la otra necesidad formativa y después se lo muestras al divisional, desglosados por sugerencias y que el valide este plan de formación.

VG: Lo otro que puedo hacer que no sean ponte tu formaciones sino consultoría ponte tu sistemática o no se crecer una bajada cultural cosas que son mucho más amplia hay se hacen directamente con el gerente y el divisional porque es mucha plata. Lo único que le dices es que vamos a partir con un diagnóstico, ellos asegura que lo necesitan, por ejemplo lo que me paso en hipotecaria que en verdad le estaba yendo muy mal en la efi cumplían pero al debe entonces fue de verdad tal vez necesitan un tipo de apoyo, ¿Qué tipo de apoyo? Es una sistemática, es un curso, es un programa, partamos con un diagnóstico, veamos como empresa que está pasando, donde está su herida y a partir de eso vemos cual es la mejor forma, pero ya asumiendo como una inversión perdida de un diagnóstico, a menos que sean capaces de levantarlo o yo con la Gestora, pero casi siempre es una consultora, pero no es como hagamos una sistemática.

JC: Hay algún caso o si te ha pasado en años anteriores, en que todo el flujo que te armaste tú, no la hayas cumplido y haya sido de forma más desestructurada.

VG: Si, hay gerencias que ponte tu no he alcanzado a hacerle sus indicadores y he tenido que ir mucho más desde la ignorancia, desde una línea más de coaching con preguntas mucho más estándar, he ido trabajando con la vero y la lucia que me dicen hagamos este tipo de preguntas, las asesoras manejan bien los datos en su mente. Preguntas para cuestionar más al cliente.

JC: ¿Qué tipo de preguntas?

VG: Te dice bueno es que yo que mi equipo esta desmotivado, ¿Qué es motivación para ti? No que no llevan temprano, ¿Tú crees que la motivación esta con llegar temprano? ¿Desde cuándo está pasando esto? ¿Qué crees que detono la desmotivación? No es que hubo un cambio estructural, ¿Por qué hubo un cambio estructural? Porque el jefe lo pidió, ah ya y hay vas sacando una idea, y ¿según tu que deberíamos hacer? No yo creo que un offsite (eso le entiendo) ¿Por qué el offsite sería la mejor opción? No porque hay vamos a pasarlo bien y todo, ya pero yo estoy viendo que el año pasado hiciste un offsite y no sirvió mucho, entonces tal vez el offsite no es el tema porque siguen desmotivados y él te dice si tal vez sea por mi liderazgo, ah y ¿Por qué por tu liderazgo? Y así vas generando conversación o quizás él te dice es porque tengo gente muy nueva, entonces te das cuenta que es una serie de variables, abrimos el mapeo con todo lo que él cree

que puede estar pasando y le dices sabes que yo creo que apunta a estas tres, es porque es el cambio estructural, porque no se ha hecho una buena inversión, etc.

JC: Estas preguntas para abrir la conversación ¿La vas haciendo más desde la intuición cuando hablas con él?

VG: Con la vero hicimos una lista de preguntas, las preguntas son muy iguales a la entrevista de S.T.A.R., el de situación, tarea, resultado. Tú vas haciéndole lo mismo a él para que después dirijamos las conductas, para cuando él vaya hablando de cuando observa la desmotivación, tu puedes sacar que puedes apalancar. Y hay te dice el por qué no ve trabajo en equipo y tú le preguntas ¿Por qué para ti no tienen trabajo en equipo? Porque no comparten información, no son transparentes con los datos. No es trabajo en equipo que se lleven mal.

JC: Pasando a la segunda parte porque ya me quedo súper claro como haces tú con el proceso de la DNC, Primero ¿Qué crees que se podría mejorar de la DNC o que podrías mejorar tu o no?

VG: Yo creo uno que poner poder encuadrar hasta donde llegamos a la Ceci con la vero le decimos que podemos trabajar herramientas, conocimientos y habilidades, temas de actitud es mucha la inversión y no nos da, encuadrar que esa es tu línea, herramientas que hablan de lo mismo, conocimiento que te da para conocer detección de necesidades, gestión del conocimiento y en habilidades ya temas de planificación, yo creo que eso nos falta para poder encuadrarnos mejor todos, no tenemos políticas acá.

JC: Que cosas podemos hacer y que caen en el tema de formación y que cosas se nos escapan y que hacemos igual en muchos casos.

VG: Lo otro que creo hasta acá hemos llevado solamente el levantamiento y lo que más me cuesta a mi es el seguimiento, ponte tú en esta malla se prometía un prework y un postwork, era una tarea que le enviaba al jefe de seguimiento con todo lo que había aprendido la persona más ciertas actitudes. Al funcionario también le mandábamos un kit de acciones, cuando terminaba el curso como 2 semanas después, gracias por haber participado tienes que mejorar esto y ahí quedo, o sea fue una buena iniciativa pero yo no sé si se hace o no se hace no sé nada.

JC: ¿Tú crees que eso se podría predefinir? Ya cuando termine la DNC debe estar definido el nivel de evaluación que vas a llegar con la actividad, que se va hacer post ya sea seguimiento o no y que tipo de seguimiento.

VG: Yo lo hago cuando hago el diseño. Esta la etapa de levantamiento, después esta la etapa de diseño que para mí es otro proceso, hay tienes que licitar, por lo menos yo licito harto por lo menos 3 proveedores por cada curso que metía o tres cursos dictados de diferentes maneras. Después vienen todas las reuniones de diseño, hay tienes que llevar ese input, esa es una bajada muy general. Me vuelvo a juntar con el gerente y con el probador, primero le mando las propuestas, eso es un desgaste grande y de ahí lo que queda de implementación eso es más de la asistente, pero si tu no diseñas que a mí a veces me cuesta y no tengo tiempo, como voy a medir el indicador, porque el indicador está basado en el objetivo del curso, no en el objetivo general, hay indicadores que van a medir el objetivo general pero con la suma de todo esto, porque tú vas a medir a todo el equipo, por ejemplo si tú dices quiero aumentar tus ventas, ya vamos hacer todo esto para mejorar tus ventas o vamos a traer tal persona y todo esto debería hacer que mejorara las ventas o podrías ir al detalle de que ese curso específicamente va aumentar las ventas. Que a mí no me gusta mucho jugar con eso y le digo al gerente bajemos las expectativas porque un curso de venta no aumenta las ventas, por eso digo hay que hacer los seguimientos, como que no es tan automático.

JC: Un escenario ideal y una DNC ideal.

VG: Saber la información en noviembre, eso sería ideal, que no te entreguen el dato duro, que te entreguen la información analizada, pero si no pueden que al menos te entreguen en bruto en noviembre a todos los especialistas, eso es lo mismo que necesitamos las especialistas para trabajar.

JC: Pensando en lo que supuestamente se podría venir lo que quiere Valeria los temas de los perfiles planes de carrera como crees que eso puede impactar en lo que hacemos en nuestro trabajo.

VG: lo que creo es que yo cuando llegue yo también decía eso de los perfiles, lo único que te va a permitir es ratificar que lo que estás haciendo tiene consistencia con el perfil, el jefe sabe lo que hace, si es traducirlo en un papel. Además el perfil que te va a arrojar, las funciones, que necesita en su día a día, responsabilidad y las competencias hay podrían cambiar las competencias, pero no veo seria como un 2.0, es como decir oye

antes estaba trabajando esta mira aunque cambien las competencias, la mayoría de las competencias están apuntando a lo mismo, si a mí me cambian planificación por pensamiento analítico igual están conectado, solo que algunas le van a dar más fuerza que otro, lo que encuentro perfecto del perfil es que te va diciendo check lo hiciste lo hiciste, ya deberías estar, para ser un continuo en el tiempo, porque la evaluación de desempeño ahora le van a meter la conducta del SPF, no sabes si trabajar el SPF, en cambio si te quedas siempre con el perfil es más fácil.

JC: En el caso de los programas más corporativos como por ejemplo líderes, que tu igual tienes que estar revisando como fue el año, no es una DNC propiamente tal porque no estas levantando necesidades pero como lo vas armando como lo haces, el diagnostico de este proceso y rediseño posterior.

VG: Lo que hacemos es como contar lo que se hizo en el año, siempre dicen deberíamos hacer un plan comunicacional, si lo hicimos, onda como contar la historia de lo que es el programa, ver cómo le fue, porque le fue mal, en que le fue bien cuáles son nuestros mejores aspectos, oye sabes que poca participación que es real de algunos cursos, ¿porque algunos cursos les va mal?, ¿porque los vendemos mal?, ¿ porque la gente no lo entiende?, ¿porque no cumple con los intereses de la gente? Pueden ser mil cosas, siempre nos preocupamos con la Paula y Gonzalo, no digas si esto esta malo, déjame contarte, evaluemos. Eso he aprendido porque yo antes decía esto está mal cambiémoslo, pero no esta tan malo, servía en su momento para algo servía, ahora estamos en todo ese análisis de decir en que estamos mal, dependemos mucho de la estrategia, porque por ejemplo como vamos hacer el programa lideres eso es fácil o sea tu lo re-estructuras y tienes que decir donde estoy poniendo mis fichas. Por eso si quieres poner tus fichas en subgerentes dale perfecto pero olvídate del resto porque no nos va dar las lucas, entonces ya nuestro objetivo como indicadores es más calidad menos impacto, el objetivo estratégico es potenciar las primeras líneas, dependemos mucho de la estrategia. Y en ese momento hago lo mismo, a veces hacemos foco con los jefes, les mandamos el año pasado una encuesta de lo que a ellos les interesaba más para este año también. Se daba un espacio para que propusieran un tema que no cubríamos nosotros.

JC: No sé si tienes algo más que agregar.

VG: Que le cambiáramos el nombre a la DNC y que fuera así como cuando dicen se viene clima, se viene la DNC, por un tema comunicacional y corporativo y que de ahí se baje un eje de programa corporativo y fuera como el tema de asesoría gerencial. Le pondría proceso de planificación formativa, transparentaría lo que va puesto al principio, el tema de las platas y si se quiere hacer transversal decirle que un solo monto. Y también haría al principio de la planificación decir que salas voy a usar yo y te permite además decir esto es lo que voy hacer yo en el año más o menos en estas fechas, para planificarte con los demás y lo otro muy importante es que una vez que todos tengamos nuestra DNC tal vez no se la última DNC en marzo y en abril diciendo que estamos haciendo, oye sabes que todos quieren SQL y tenemos un relator interno, habría mejora, algunos estarían en lo mismo, pero por lo menos reutilizar mejor los recursos, porque creo que nos repetimos el plato así mil, el tema de estos diplomados que tú tienes hacerlo más transparentes, y nosotras sabémoslas de memoria por ejemplo beca tu ¿sabes desde que grado es? Parte desde el 15 yo lo sé porque he postulado 2 veces. Siento que de verdad se mal utiliza, los offsites por ejemplo cual es el fondo de un offsite y tener una plantilla ya cuando es un offsite tiene que cumplir estos criterios, mínimo tiene que tener durante el día 6 horas de formación, lo demás lo que quieras has un asado, pero 6 horas, tiene que tener un objetivo claro formativo, tiene que tener una medición, el presupuesto máximo del offsite es de 6 millones. Hay que establecer las políticas, pero ahora se piden las cosas y no saben basado en que. No damos diplomados aparte, damos cursos que superen un millón, un millón ya es plata casi un diplomado, solo que la persona tenga buen desempeño, tenemos que tener entonces en el Excel el desempeño de los cursos, entonces yo te digo no te voy a dar el curso porque tú no tienes buen desempeño, no voy a invertir 1 millón en ti. Le estamos dando mucha plata a personas que no valen la pena, eso yo le pediría harta información que nos ayude a pensar más y lo otro es que ojala hubiera un control de los dos. Sería lo mejor que alguien me entregara esta información y que alguien de acá me diera esta información de mi gerente. Necesitamos alguien que tome toda la información y nos vaya nutriendo, por ejemplo otro dato fui a pedirle a Cristian Bravo sobre rotación porque yo decía porque voy a gastar 11 palos en gente que va rotar muy rápido, los cobradores deben rotar muy rápido, tenía una rotación casi de un 30%.

JC: Entonces ese también es otro input que idealmente uno debiese tener.

VG: La rotación, cuanta gente se va, por qué se va la gente. Si me dices a futuro yo tendría un perfil como un Neo de los ejecutivos donde me mostrara todo esto y yo pudiera entenderlo, todos los indicadores deberíamos tener un Tablet, con estos programas, por ejemplo mira este es el programa líderes, después voy y digo mira aquí está el de entrénate, no tenerlo por papel porque muchas veces lo dejan tirados, o llevar un power point. Tener la orgánica de la gerencia y poder ir abriendo los jefes que están abajo, yo trato de preguntar y de repente se desestructuran tanto.

JC: No y los datos a veces no coinciden 100% porque por ejemplo que pasa en operaciones, operaciones, tienes por decirte 300 personas pero esos son los que están funcionalmente asociados a esa glosa, pero hay cajeros que no aparecen como de operaciones pero son de operaciones y aparecen metidos en la red pero son de operaciones. Claro tampoco es que la información este totalmente unificada en formato.

VG: Debería salir un comunicado de la María José diciendo que todas las capacitaciones que se hagan de manera interna, ponte tú la rosi el otro día fui a capacitar a tres sucursales, ya y ¿cuánto duraron esas capacitaciones?, 3 horas. Da lo mismo como uno lo gestiona si tiene que estar focalizado, en el Excel de gerencia, en el Excel de operaciones.

JC: Y bueno las manos tampoco dan pero uno también podría aportar desde el rol específico de formación o sea la ppt o el formato, o la logística lo que sea.

VG: Lo otro es que yo creo que falta mucho con las capacitaciones internas, tener una empresa que te ayuden con las capacitaciones internas.

JC: ¿Para todos los cursos de capacitación tienes Excel?

VG: Si para todos, aunque no tengo tantos, aunque no modulo sus contenidos, en la primera instancia digo ¿este contenido es necesario? Y lo quitan si no sirve, y de ahí les doy la gráfica para que se vea un poquito más y le recomiendo videos de YouTube. Por eso yo decía que no nos deberíamos dividir por cartera sino por sección.

JC: Claro el tema es como dividir el tema de las DNC.

VG: No, si es peludo. Nuestra área es pobre en comunicación, yo creo que por eso mismo se han generado ciertas cosas raras sobre todo entre las asistentes, es trabajo de las Gestoras que les digan así funciona la DNC ustedes no pueden aprobar una formación de cualquier tipo aunque sea un seminario.

JC: Al fin y al cabo a mí la duda que me queda siempre es quien decide, quien corta, porque yo le puedo decir a un gerente no ya hiciste un curso de esto, no pero es que lo quiero hacer.

VG: Es que yo creo que tiene que ver con nuestro rol para mí llega en que él te dice y tú le respondes como con un análisis que corresponde, oye me parece excelente el desarrollo, que le puede aportar, o mira él ha hecho 3 cursos y quedan 80 millones si vamos a invertirlos todos no hay más presupuesto.

JC: No si entiendo, pero después quien le responde si lo quiere hacer igual.

VG: Ni un problema te recuerdo Jorge que a partir de esto vamos a tener que bajar otro de los puntos para que lo conversemos la próxima reunión, así le respondo yo le digo ni un problema. Te estoy mostrando el escenario más perfecto a veces ya estás cansado, no vas a pelear por 50 lucas pero a veces quieres pelearla, porque no te hace ni un sentido porque no eres operativo.

JC: No y a veces piden cosas muy repetitivas a mí me paso con Emiliano Muratore que le pago a unos de sus jefes un curso de inglés en Inglaterra y ahora me está pidiendo que lo meta a otro curso de inglés porque no le funciona tan bien en Inglaterra.

VG: ¿Ya que haríamos ahí?

JC: Mi recomendación fue oye Emiliano ya se hizo este curso se financio, salió tanto, te queda esto del presupuesto, me dijo no es que de todas formas tu sabes que inglés sigue siendo un foco así que yo quiero que el igual tenga este curso de inglés.

VG: Ya que hago yo ahí, ni un problema me voy a juntar con el cliente para ver que paso que no le funciona en Inglaterra y lo más probable es que si tomo un curso en Inglaterra un curso acá tampoco le va funcionar, ¿Qué es lo que necesita? Tal vez algo más técnico.

JC: Yo le dije lo mismo, si lo mandamos a otro país y no funciona y estoy diciendo algo como inglés pasa también en un curso de planificación y otro curso que es lo mismo pero le ponen nombres diferentes, en inglés es más fácil verlo porque son conocimientos más palpables.

Anexo 8. Entrevista a Especialista N°3. Dos meses trabajando en el cargo. Encargada de la gestión de las actividades formativas de la División de GBM y BEI, así como otras áreas específicas como VOX. También es la encargada de algunos programas corporativos, tales como Becas, Inglés y Entrénate.

JC: Tengo que plantear una propuesta de mejora de alguna problemática que haya detectado, idealmente en mi ámbito de trabajo, en este caso, obviamente, capacitación. Entonces, lo que yo formulé como tema, y esto lo vi con Jorge [Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje], o sea, lo validé con Jorge como temática de tesis, es desarrollar algún tipo de guía o formato que permita estandarizar en cierta medida, dentro de ciertos márgenes, porque se entiende que cada cartera [de clientes internos] es distinta, pero que sirva de guía para hacer el proceso de DNC de manera más o menos estandarizada, entre los Especialistas. Porque por lo menos lo que levanté en su momento con Antonino, con la Vale, con Jorge, es que si bien en términos generales se usa la misma información, más o menos, en verdad no hay un formato que yo te diga: “ya, mira, toma, usa esto como guía cuando hagas la DNC”, y ahí tú verás como la aplicas, etc., pero por lo menos tener esto como input. Entonces, en el fondo, ya tuve una reunión con Antonino, ya tuve una reunión con la Vale, y eh...también obviamente contigo ahora, sobre todo pensando...o sea, la gracia de verlo contigo es, son dos, en el fondo. Uno, por tu experiencia en Selección [antes de estar en la Subgerencia de Conocimiento y Aprendizaje, Stephanie se desempeñó por un año y medio en la Subgerencia de Atracción del Talento], que me sirve también para ver, sobre todo los temas de competencias, qué opinas como del tema de los perfiles, también lo que se viene, lo que parece que se viene con lo que quiere Valeria [nueva Gerente de Atracción y Desarrollo de Talentos, quien ha planteado de manera recurrente su interés de desarrollar perfiles de cargos, que actualmente son muy generales a nivel Banco] y su impacto en el tema de la DNC, y dos, porque en el fondo eres la más reciente, y también me gustaría saber si alguien te hizo algún tipo de inducción al proceso de DNC, si no, qué te hizo la Nico [Especialista de Conocimiento y Aprendizaje que Stephanie llegó a reemplazar], qué te dijo Jorge, si es que te dijo algo...

SD: Jajajaja...

JC: Si te dieron algún material que te diga: “ya, toma, esta es la DNC, utiliza esto, tenlo como un input”. Para tener también eso en consideración, que también me da más pie

para formular o no el tema, la problemática...el tema de la DNC. Entonces, primero saber si te hicieron algún tipo de inducción en el proceso de DNC...

SD: No, no. Me dijeron que hay una DNC que se hizo a principio de año, me mostraron cómo era la del año pasado, cómo estaba formulada la de la Nico, y "that's it".

JC: ¿Y cómo estaba formulada la de la Nico, en términos generales?

SD: La de la Nico, ella me dijo que lo de los presupuestos...a ella le dan un presupuesto por área, y ella lo dividía, en cada...o sea, por ejemplo, División GBM (Global Banking & Markets), y dividía según Gerencias con más personas. Si, no sé, tengo 100 millones, y tengo 100 personas, entonces a la División que tiene 50 personas le doy 50 millones.

JC: Proporcionalmente a la cantidad de personas.

SD: Exacto. Y ese era su único criterio para...para dividir la plata.

JC: Ya.

SD: Sí. Se juntaba con cada área para ver qué necesitaban, mmm...dejando obviamente una plata guardada como para las actividades que siempre hacían. Por ejemplo, Gonzalo Jara hace sí o sí un offsite que cuesta equis plata, Fred Meller sí o sí un offsite que cobran tanto.

JC: O sea, como gastos fijos.

SD: Gastos fijos, que son en verdad puros offsite, y el resto...las necesidades que tienen ellos, como...de conversación. No es nada más que eso. Eso es lo único que sé.

JC: ¿Pero en qué sentido de conversación?

SD: De, no sé po, yo fui a...como a...conversar de la DNC cuando empecé.

JC: Ya.

SD: Y era, ya, ustedes dijeron que les faltaba un curso de comunicación efectiva, ¿por qué? ¿qué les gustaría? ¿qué les gustaría lograr? Y listo. Y yo fui con la Maca [Gestora de Personas que atiende a la División de GBM], y la Maca me dijo que prácticamente fue lo mismo cuando fue la Nico.

JC: O sea, en el fondo, ver cuál es la necesidad sentida por parte de ellos, y ver cómo eso se recoge desde Formación, y ajustar según presupuesto, etc.

SD: Sí. Y esa es mi inquietud, como que yo planeaba hacer, planeaba cuando partiera el próximo proceso preguntarle a todos cómo lo hacían, y todo, porque...no me manejo. Pero ese fue todo el traspaso que me hizo la Nico de la DNC.

JC: Y en términos de input...no te dijo, por ejemplo...porque en teoría, en teoría, y en algunos casos se da así, en otros no, uno utiliza...no lo hice yo cuando empecé porque estaba recién empezando, pero por ejemplo Antonino y la Vale se supone que utilizan los resultados de la Evaluación de Desempeño, resultados de Ascendente, como ese tipo de...de...información que viene desde Gestión de Personas también, desde D.O. ¿La Nico no te planteó eso?

SD: Mira, me hace sentido, pero nunca me lo plantearon. No, nunca me lo plantearon. Tiene mucho sentido.

JC: Ya, perfecto.

SD: Pero...

JC: Y cuando te tocara a ti el proceso, cuando ya ahora que estamos, en teoría, vamos a empezar a hacerlo en los próximos meses, ¿cómo piensas hacerlo? ¿Cómo pensabas tú empezar a armar...?

SD: Mi plan inicial era juntarme igual con Jorge, con los demás Especialistas, para ver cómo lo hacían ellos. Porque no quería ir y hacerlo a tontas y a locas. Igual yo tengo pocas áreas en las que se levantan necesidades. Como que yo veo esta cuestión, y como que la mitad de mi cartera son programas, ¿cachai? Y por ejemplo, BEI no es tantas necesidades porque tenemos toda esta escuela y todo, y es como seguir perfeccionándola. Ehhh...pero no sé po, en su minuto también con la Maca Rodríguez, que es de GBM, que es como la más importante en ese sentido, entre comillas, y la Maca [Gestora de Personas] siempre han estado con la Nico, entonces la Nico me dijo que le preguntara a ellas, pero mi plan era ese, preguntar boca a boca cómo lo hacían.

JC: Ya.

SD: De hecho, es mi inquietud. Si me preguntas, era una de mis inquietudes, porque la Nico nunca me dijo. Como que se enfocó más en traspasarme los programas que cómo se hacían las cosas...

JC: Que en la DNC...

SD: Sí.

JC: Claro. O sea, igual la particularidad de tu cartera es que claro, tampoco es que tengas que hacer muchas DNC.

SD: Pero a mí la DNC la conozco de nombre, o sea, “esto lo sacamos de una DNC”.

JC: ¿Pero no te mostró...no tiene ningún material, o algo así, que te haya dado...?

SD: Tiene una planilla donde tenía la DNC de las áreas. Pero una planilla como: GBM - Gonzalo Jara – Tesorería – tanto tanto...

JC: Presupuesto...

SD: Claro, tienen diez millones, por decirte un ejemplo, y comunicación efectiva cinco millones Moove [proveedor], eh...ok, este falta. O sea, es una planificación más que...

JC: Claro. Como un plan final de cómo se iba a invertir la plata.

SD: Y yo busqué en sus archivos más cosas de DNC y ese fue el único archivo que encontré.

JC: ¿Y tampoco te traspasó cómo se hacía la DNC? En el sentido de con quién se levantaba, si se hacía a nivel Divisional, si se hacía a nivel de Gerentes, si lo hacía a nivel de Jefatura...

SD: Eh...con...o sea, lo que hablé yo con la Maca después, era con los Gerentes. En GBM, era con los Gerentes. En BEI, por ejemplo, el Divisional está metido en toda la formación, y tenemos como un Segment Manager que nos...que está como ya más metido en el detalle, ¿cachai? Pero todo pasa por el Divisional. O sea, tú querí mover un lápiz en la capacitación y tení que preguntarle a él cómo se mueve.

JC: A Matías Sánchez [Gerente Divisional de BEI].

SD: Sí. Él revisa las presentaciones, tenemos, no sé, antes de cada curso hay tres presentaciones con él para que él vea la presentación y diga: “sí, puede presentarla”.

JC: Bueno, igual eso es bueno en cierto modo. O sea, por un lado, es alguien más que tiene que validar, pero...

SD: No, es súper bueno. No, y el gallo es seco, y te da comentarios súper buenos, pero...todo depende po. Eh...VOX, que es lo que el otro año hablábamos con la Ceci

[Asistente de Conocimiento y Aprendizaje que trabaja con Stephanie] que deberíamos cambiarlo...ehhh...en VOX, por ejemplo, ellos tienen como un encargado.

JC: Ya.

SD: Y ellos hacen todo, y es como que...

JC: Solo ustedes gestionan como sala, horario...

SD: Una cosa muy extraña, ¿cachai? Porque de repente dicen: "oye, mañana necesito tres salas". Chucha, ya, dale...

JC: ¿De qué? ¿Para qué? Claro.

SD: Es que primero, andar dando coffee, hasta donde yo sé, no sé si estás ahí...no sé qué estás haciendo, y tenemos ahora una actividad, pero en verdad, ellos lo hacen solo con ellos, entonces es una opción súper rara, súper súper rara, y creo que es el que...el que más cojo está. Pero como que ellos funcionan como quieren, y...no pescan.

JC: Se asume que es así.

SD: Mmm, sí.

JC: Y en términos acá, pensando que en fondo de la DNC deriva todo el proceso posterior de tu plan de formación, etc. ¿Qué opinas de lo que has visto hasta ahora, en términos de orden, desorden, forma en que se gestionan los proyectos?

SD: Mira, hay de todo. Ehhh...en BEI es un reloj, o sea, no podría funcionar mejor, o sea, está impecable, están todos subidos en la cuestión, respiran Escuela y Estilo BEI, es una cuestión así, increíble, y desde hace un mes o dos meses ya estamos, no, desde hace un mes porque yo llevo dos meses, eh...están viendo la estrategia 2016, y hacen reconocimiento, o sea, heavy. Ehhh...GBM es como que si ellos no, si es que uno no los aprieta, no...no están.

JC: Ya.

SD: Pero hay unos que sí y otros que no. Entonces...

JC: Y en el caso de GBM, porque claro, en el caso de BEI se entiende porque está todo este tema de la Escuela y es como mantener eso, porque en el fondo desde ahí deriva toda su formación, o el foco formativo. Pero en GBM, pensando como en otra área, ¿también te levantan necesidades, pero en términos puntuales, como: "necesito que

Juanito vaya al curso de no sé qué”, o también hay un plan como más global, a nivel Divisional, a nivel Gerencial...?

SD: No. A nivel Divisional no hay ningún plan. Hay una sola cuestión que es como a nivel de toda la División, que son las pasantías. Pero que en fondo no sé po, aborda, este año había abordado a 20 personas, por ejemplo. Son los nuevos, son cuántas personas ingresan, ahora en el último trimestre ingresaron cuatro personas.

JC: Ya.

SD: ¿Cachai? Ahora, GBM son 140, o sea, tampoco es como wow, la cantidad de gente. Mmm...pero es como, no sé po, yo cuando empecé, al tiro hice una cuestión que era...en unas áreas que querían presentaciones efectivas porque ellos tienen como alta rotación y tienen que ver hartos clientes, entonces querían eso, y eran ocho, por ejemplo. Pero es como según...vimos que estamos débiles en tal cuestión, vamos a hacer esto, pero que se les va ocurriendo, no hay ningún plan. Cuando yo me junté con ellos, de hecho, era como...

JC: ¿Y eso lo levantas con ellos, y tú vas bien después como los implementas?

SD: Claro. Me junté con ellos y era como: “ahora que lo pienso, podría ser bueno hacer un curso de...tributario, por decirte un ejemplo. Sí, pero, ¿sabes qué? Igual le podemos pedir a Juanito que trabaja acá...no, no, mejor no de tributario”. Y era como ya, ¿pero lo hacemos o no lo hacemos? No, ya. No, porque si hacemos lo de tributario, se van a llenar de cursos. Ya, pero, ¿qué hacemos? No, no, yo creo que estamos bien. Puta, yapo. Y otros son motivados, super motivados, y yo llevo dos meses entre que le he mandado 30 mail y nunca me mandó la nómina. Y yapo, hasta ahí Jorge me dijo: “bueno...”

JC: Claro, queda la pelota de su lado.

SD: Está todo listo, está el plan, el proveedor me manda mail día por medio y el gallo nunca me mando la gente, y está ahí. Entonces es súper variable de qué tan metida está la persona en la formación. O sea, tuvimos el offsite con Gonzalo Jara, y Gonzalo respira su offsite, o sea, lo más importante del año para él es el offsite. Entonces estuvo full metido, cada detalle lo vio, entonces depende demasiado de quién es la persona, quién es el Gerente. Demasiado.

JC: Ya. Y ahí en el fondo, y en el caso de, o sea, pensando que este tema de la DNC...claro, se lleva, o lo lidera, o lo lideramos de alguna forma los Especialistas, pero

también con apoyo de la Gestora, en este caso. ¿Cómo ha sido el tema con la Gestora, hasta ahora, en lo que llevas, o lo que has visto, o lo que te traspasó la Nico en su momento?

SD: Es que yo creo que es...es...it's the story of my life, que a cada es, cuál Gestora, cuál es el procedimiento.

JC: Ya.

SD: No sé po, la Maca Rodríguez está ahí, y tú no la copias en un mail y arde Troya, y yo, desde que estaba en Selección. O sea, yo no no la he copiado en un mail, porque conozco sus reacciones. Pero ella está súper metida, y va a todas las reuniones, y quiere estar al tanto de todo, y...después no sé po, en VOX está la Mary, que la Mary es muy tranquila, como que está ahí y todo, pero es súper relajada, y...como que no está tan metida en, en...en BEI ella está metida, pero...está como que, a ella le gusta evaluar cómo está la formación y se junta con los Ejecutivos, y les pregunta qué opinan, qué se podría mejorar, pero cuando tenemos reuniones no va tanto, entonces...es el estilo, acá lamentablemente del estilo de la Gestora, depende demasiado la gestión también. Y yo creo que...eventualmente va a cambiar, pero...tengo tres Gestoras que son totalmente distintas.

JC: ¿Y cuáles son tus Gestoras? Está la Maca...

SD: La Maritza Ferrada, la Maca Rodríguez y la Caro Piña.

JC: ¿La Caro Piña qué ve?

SD: BEI.

JC: ¿También ve BEI?

SD: No, ella ve BEI, la Maca ve GBM...

JC: Ya.

SD: Y la Mary ve VOX.

JC: Ahhh, la Mary ve VOX.

SD: La Mary es...o sea, yo encuentro que es tan simpática, pero es como súper desprendida, como que si no llegó, le da lo mismo, como que es, es más como un poco al lote, pero está como así súper al tanto, pero en cambio la Maca quiere estar ahí, como

súper presente, y la...y la caro como que ni chicha ni limonada, pero está súper ahí, o sea, cuando tú le hablas ella cacha mucho.

JC: Ya.

SD: Pero eso, depende...

JC: Y pensando, por ejemplo, ahora ya yendo, o tratando de aprovechar un poco el hecho de que tú también saliste de, de...de Selección, ¿cuánto tiempo estuviste en Selección?

SD: Un año y medio.

JC: ¿Un año y medio? Igual fue hartito, ¿o no?

SD: Suficiente.

JC: Jajajaja.

SD: Trabajé 11 meses en una consultora antes de eso, así que más que suficiente.

JC: Ya, ¿y qué piensas, por ejemplo, de lo que es...? Pensando que, en teoría, el proceso de DNC se debería nutrir principalmente de lo que es la Evaluación de Desempeño. Que acá recoge por un lado el tema de las metas que se ponen a principio de año, y el tema de las competencias que también se evalúa. Pensando específicamente en el modelo de competencias, porque en el fondo, es donde tú te puedes meter...no sé qué opinas del modelo que está actualmente en el Banco, cómo se podría nutrir con información de lo que se hace en Selección, si es que tienes alguna idea...

SD: Sí, mira, es que creo que en general hay un problema que ahora se está, se está tratando un poco en Selección. ¿Qué es lo que pasa? Las competencias...yo creo que están bien definidas, o sea, tampoco hay mucha vuelta que darle a qué competencias se definen para usar como el modelo. Yo creo que están bien y son miles, entonces alguna te va a...a caber en este modelo, pero los Jefes no saben qué es una competencia, con suerte la Especialista de Selección sabe lo que es una competencia, así como, con todo respeto, oye, con todo respeto a mí. En el fondo uno sabe y todo, pero...pero si es que uno sabe, el Jefe no tiene idea. O sea, orientación a resultados, orientación al cliente, planificación, ya, eso sí, pero...ehhh..gestión de equipo, gestión de personas...es súper relativo, entonces yo creo que para hacer una buena evaluación, también tienes que saber bien qué es una competencia, porque al final para mí puede ser que orientación al cliente sea prácticamente lustrarle los zapatos al cliente.

JC: Claro.

SD: Y sea una persona así como súper atenta: “ay, por favor”, y otro puede ser, mira, soy súper frío, súper pesado, no te lustro los zapatos aunque me pague, pero gestiona tus cosas así, ¿cachai? Entonces qué es orientación al cliente para un Zonal o un Agente puede ser el gallo más rápido, y para otro puede ser el gallo que tiene más, más clientes esperando para conversar con él. Que también pasa.

JC: ¿Y tú crees que esa poca claridad...? Porque en el fondo, si te entiendo bien, esa poca claridad de lo que deriva o cómo se define cada una de esas competencias.

SD: Claro.

JC: Esa poca claridad, que tendrían en este caso los Jefes al momento de evaluar a su... impacta, me imagino, según lo que te estoy entendiendo, en lo que puede ser la Evaluación de Desempeño...?

SD: Obvio.

JC: Qué tan confiable es al momento de hacerla.

SD: Yo creo, o sea, esto es muy de mi cosecha, yo creo que sí. Obvio que sí, porque lo que pasa es que es difícil... es que son súper difíciles de ver las competencias, porque yo puedo llevarme, no sé po, yo cuando estaba en Selección me llevaba increíble con los Zonales, y éramos como casi amigos, yo me sabía el nombre de sus hijos, eh... de qué equipo de fútbol son, éramos como, pero eso no necesariamente quiere decir que tenga una buena orientación al cliente, puede ser que yo simplemente sea simpática, o simplemente, no sé po, haya buena onda, hubo un click, los dos éramos de la U, ¿cachai? No sé, como que había química. Entonces no necesariamente es que yo sea muy buena en orientación al cliente. No necesariamente que sea mala, pero tenía compañeras que de hecho no se llevaban tan bien con él, pero son súper buenas para la pega igual, y sacaban igual de rápido las cosas, pero probablemente si él me tuviera que evaluar a mí, diría que tengo mejor orientación al cliente, y no necesariamente.

JC: Claro, no impacta eso en los resultados...

SD: Claro. Exactamente. Demás que los informes los sacamos al mismo tiempo, demás que fue todo con la misma rapidez, opinamos lo mismo, puede ser todo igual, pero al ser

la competencia algo como...como que es algo muy blando. Pero yo creo que sí, en el Banco el tema de las competencias no está bien definido, no está bien explicado.

JC: O sea, ¿no está bien...o sea, no está bien definido de antemano, o no está bien...?

SD: No, no está mal definido, está mal explicado. O sea, tú en un informe, tú mandas un informe, y en una parte tú dices lo que es orientación al resultado, y si la persona lo tiene o no lo tiene...pero yo no tengo idea qué significa. Y no sé, tal vez debería mandarle yo en el informe: orientación al resultado es esto, y él está así, ¿cachai? O...no sé.

JC: Claro.

SD: Pero en ninguna parte, y yo una vez vi la Evaluación de Desempeño, y tampoco sale creo una definición de lo que es. Es como orientación a resultado. El nombre tampoco es un nombre que tú digas...para uno sí, pero yo creo que para un gallo 100% comercial, que tú le digas orientación a resultados...gestión de equipo, para un gallo comercial, es un gallo que tenga cumplimiento pa, pa, pa. En verdad no es eso, ¿cachai? Entonces...gestión de personas, yo he hablado con personas, no, es que gestión de personas, no, es que tú tienes que el número y la cuestión...no. Gestión de personas es cómo yo gestiono a mi, a mi...

JC: A mi equipo.

SD: Lo capacito, crece, no crece, hoy día, ¿está mejor que hace un año, o no está mejor que hace un año la persona en su equipo? No es si es que el gallo tiene un 100% de cumplimiento y es miserable y llega a llorar a su casa todos los días, ¿cachai? Tal vez para él, que tampoco está bien, es un número, y también está otro donde da lo mismo, que todos sean felices, y tampoco. Entonces yo creo que como por ahí estamos mal. Sí, yo creo que la competencia tiene que trabajarse.

JC: ¿A nivel Banco?

SD: Sí.

JC: Y...pensando, porque en el fondo yo también me metí, vi el tema de las competencias, etc. Se supone que son, o sea, no existen actualmente, o no sé si es así, cuando por ejemplo, en Selección, ya, tienes que traer un ejecutivo Pyme, tienes que traer un ejecutivo no sé qué, o tienes que traer a un abogado para Fiscalía, no sé qué. No está, y eso es lo que entiendo yo, y corrígeme si me equivoco, no está tan clarificado los

perfiles, o solamente para algunos cargos particulares sí está mucho más clarificado qué competencias...

SD: Ehhh...no. Lo que pasa es que como que los perfiles son como muy globales, es por ejemplo, analista.

JC: Ya.

SD: Entonces...¿es un analista de riesgos, es un analista de marketing, es un analista de tecnología y operaciones? Tienen la misma descripción de cargo, y son diametralmente distintos, entonces este tiene cinco competencias, ehhh...que son como las competencias más importantes, pero yo como Especialista de Selección, por ejemplo, tenía que elegir tres competencias para evaluar. O sea, no sé po, si yo veo que en verdad no es, no sé, analista de...Selección, por decirte un ejemplo, que no es analista, no importa. El análisis propiamente no es tan importante porque no es un análisis duro, pero sí es la orientación al cliente, ¿cachai? Y ahí ir viendo, no sé po, en tecnología y operaciones la orientación al cliente para un analista que está frente al computador tal vez no es tan importante, sí es el análisis. Y ahí tienes que definir. Sí hay un perfil de cargo, pero no es específico para el abogado de Fiscalía, sino que es analista...Jefe...ejecutivo, no, ejecutivo está más definido, pero...es una cuestión súper, súper global.

JC: En el fondo, como por...por grupo de cargos.

SD: Analista, product manager creo que hay...mmm...ejecutivo comercial, ejecutivo Pyme, esos sí están definidos y ahora se están definiendo de nuevo.

JC: ¿Y eso está, está un documento, me imagino?

SD: Sí.

JC: ¿A quién se lo podría pedir?

SD: Selección.

JC: ¿A cualquiera de Selección?

SD: Sí. Lo tienen en el Comparte. Ahora, los de ejecutivo igual los van a cambiar ahora, porque como que están un poco, así como...mmm...¿cachai?

JC: Ya.

SD: Pero...y se levantaron, y parece que no se levantaron tan bien de nuevo, entonces lo van a hacer de nuevo. ¿Cachai? Pero se levantaron y el análisis parece que no se hizo tan bien porque era como...mmm....él dijo que necesitaba análisis, así que análisis, ¿cachai?

JC: Ya.

SD: Ehhh...pero están. Pero son súper generales, o sea, y en verdad es...no sé, yo de repente...

JC: ¿Y cómo se trabajaba en el fondo con eso, porque claro, tú me dices, ya, analista de riesgos, y tú de las competencias tienes que elegir tres que se supone deberían estar más enfocadas al rol de...?

SD: Sí.

JC: ¿Y eso lo evaluabas?

SD: Sí. Pero depende, si...a ver, analista de riesgo, por ejemplo, son tantos los que se evalúan, que todos sabían que el análisis, y no me acuerdo, orientación al cliente, por ejemplo, de repente llegaba, porque...a ver, en el Banco son 13.000 personas, tú entenderás que hay cargos que....

JC: Claro.

SD: De repente, mira, tienes que entrevistar mañana a un gallo que es analista de asburffff... ¿Qué hago? Llamas a la Gestora, oye, ¿qué competencia te tinca? Es que no tengo idea. Llamas al Jefe, ¿qué es lo más importante? Y así vas viendo qué evalúas, o...así, súper honestamente, al ojo. Que es algo que se está mejorando ahora.

JC: Ya.

SD: Pero no sé po, los product manager en general no sabía lo que necesitaban, y no sé po, siempre para todos el análisis es súper importante, y...mmm...las competencias corporativas, orientación a resultados y orientación al cliente, o sea, en teoría, deberías pedirlo para todos.

JC: Pero en el fondo, y ahí me pierdo un poco, porque están las competencias corporativas... ¿y esas son las que, en el fondo, utilizan también como input para el tema de la entrevista, o utilizan...?

SD: O sea, es que en teoría, tú siempre, las corporativas tú sí o sí deberías tener esas competencias para ser parte del Grupo [Santander].

JC: Ya, perfecto, como la base.

SD: ¿Cachai? Como que si tú no tienes esa cuestión, te fuiste.

JC: Ya.

SD: Ya, obviamente son como nueve, entonces no te voy a evaluar las nueve porque tendríamos una entrevista de 7.000 horas.

JC: Claro.

SD: Pero de esas, no sé po, para un analista, las corporativas son orientación al cliente y orientación a resultados.

JC: Ahhh ya, pero del mismo pool de esas nueve, ocho...

SD: Claro. Todo, toda persona que entra al Grupo Santander debería tener nivel tres, por decirte, o dos, no me acuerdo, de orientación a resultados y orientación al cliente.

JC: Ya.

SD: Y a eso yo le sumo que este gallo, además, tiene que ser mucho análisis, así que le meto análisis de problemas y pensamiento analítico.

JC: Ya.

SD: Pero resulta que si me doy cuenta que este gallo jamás en su vida va a atender a un cliente, o...o un cliente interno, no le meto la orientación al cliente, suponte.

JC: Ya. Y...espérame.

SD: Y a los ejecutivos todos sí o sí orientación al cliente y orientación a resultados. Sí o sí.

JC: Y yo estuve, o sea, yo pedí, y me pasaron...

SD: Mmm...

JC: El diccionario de competencias. Una cuestión de ciento y un láminas.

SD: Ujum.

JC: Pero había una parte, y yo no la entendí mucho, no sé si me puedes explicar. Que decía, claro, competencias corporativas, que eran nueve...

SD: Ujum.

JC: Y al lado decía factores... ¿qué pasó?

SD: Nada.

JC: Jajajaja.

SD: Jajajaja.

JC: Es que fue como...

SD: Es que no entendía el nombre del grupo, ya. Jajajaja.

JC: Ya, aparecía algo que decía factores críticos.

SD: Ya. Es que tendría que verlo, no me acuerdo... ¿qué salía en esos factores críticos?

JC: No, aparecía una lámina, donde salía, en el fondo, todas las competencias, y al lado factores críticos. Después se iba desglosando como la definición de cada una de las competencias...

SD: Ahhh ya, porque...ya, porque las competencias, es que...está dividido así, las competencias eran como nueve, ¿o no?

JC: Sí.

SD: ¿Los factores críticos eran como 20? Ya, las competencias son estas competencias universales para...como...corporativas que te digo yo.

JC: Ya.

SD: Que ahí está, debería estar, orientación al cliente, orientación a resultados, la gestión de equipo, gestión de personas. Y acá está [en los factores críticos] pensamiento analítico, organización...no sé, todas las otras, no me acuerdo, pero todas esas. O sea, en el fondo, todos estos son los, los, las competencias centrales que uno sí o sí debe tener, y los factores críticos de éxito.

JC: Ahh ya, o sea...

SD: ¿Cachai? O sea, en el fondo, mira, yo para ser Grupo Santander tengo que tener estas competencias, pero para ser analista de riesgo del Grupo Santander debo tener estas.

JC: Estos factores críticos.

SD: Claro. Debo tener todas las competencias del Grupo Santander, y tengo que tener además súper alta análisis y súper alto organización, ¿cachai? Por darte un ejemplo.

JC: Ya.

SD: ¿Cachai? Son factores críticos de éxito como para el cargo.

JC: Ya. Y eso definido a nivel...nuevamente, a nivel general, analista...

SD: Analista...

JC: Y tú de ese pool de factores críticos vas definiendo según el cargo específico que te están pidiendo, cuál ibas a evaluar.

SD: Claro.

JC: Ya.

SD: Claro, suponte no sé po, eh...yo una vez me tocó entrevista a un gallo así, un computín, pero ya...que yo creo que no entendí ni tres palabras de las que me decía, y a él, orientación al cliente, no puede importar menos, porque son de esos gallos como que en sí, les faltan habilidades...interpersonales, para sonar muy, no tan mala onda. Entonces era orientación al detalle, ¿cachai? Como que es un gallo que va a estar en un sistema súper complejo, entonces si es que algo está mal, tiene que tener la capacidad de encontrarlo. Análisis, como la cuestión más dura. Chao que el gallo sea simpático o no. Obviamente que con el equipo y todo, pero...pero claro, con ellos era más importante...la orientación al detalle.

JC: Ya, perfecto. Y ahora ya para cerrar, una última pregunta...¿Si tú...? Dado, en el fondo, lo que...los problemas, o más que los problemas, las dudas que tienes actualmente sobre el proceso de DNC, y entendiendo que...también estás recién integrándote y de esto no eres experta para nada, eh... ¿Qué piensas, qué, cómo pensarías tú para poder hacer un proceso de DNC que sea relativamente bueno, o suficientemente bueno, óptimo, dentro de las posibilidades, qué se podría hacer, o

qué...qué debería considerar uno al momento de hacer la DNC? Porque en el fondo, tú lo que estás planteando es que lo que te pasó la Nico, de alguna forma, es...ve con el Divisional, o con el Gerente, él te diga qué necesita, ve cómo puedes suplir esa necesidad según el presupuesto. Obviamente en algunos casos, o sea, estamos entendiendo que en Escuela BEI ya está armado, y vas ahí perfeccionando, pero en otras Divisiones, GBM, no sé.

SD: Mmm. Es que a mí me pasa...a ver, por ejemplo...mmm...en GBM, a mí en tres áreas distintas me levantaron la misma necesidad. Que todos querían un curso de comunicación efectiva.

JC: Ya.

SD: Entonces digo, pucha, tenía un grupo de ocho personas, y ahí vamos a tener otro de ocho personas...y no sé po, por ejemplo, GBM tiene como un horario de porquería, entonces llegaban cuatro. ¿Por qué no juntamos los tres, que la naturaleza de sus pegas es más o menos parecida, o sea, no es como que uno tiene que presentar a 1.000, a 100 personas, y el otro a 10. O sea, ¿por qué no los juntamos a todos, también? Entonces...yo creo que como que pasa de que...no sé po, BEI, en ese caso, es súper unidos, como "somos una División" y como muy así, ¿cachai? Entonces...en el fondo, todos puede ir al mismo. GBM son más separados, como...no sé po, yo soy de Tesorería, ¿cachai? No voy a un curso con...no sé po, GB...GTB, ¿cómo es? Sí. Jajaja GTB es la del cable. Bacán, no grabes eso...

JC: Jajajaja.

SD: Eso está mal, era broma. Jajajaja. Ehhh...mmm...entonces claro, puedes hacer una cuestión como también más uniforme, que se metan todos, como...que no sea tan, como a lo que este gallo diga. En el fondo, ¿por qué comunicación efectiva?

JC: Claro.

SD: Porque se me ocurrió, porque es así de simple. Se me ocurrió que estos gallos son nuevos...después no sé po, uno me acuerdo que me pidió un curso de...mmm...valorización de empresas para su área, que su área es el área de Research, que ellos se dedican a hacer valorización de empresas. Y...cuando yo le comenté esto al Gerente me dice: "perdona, pero si ellos necesitan un curso de valorización de empresas, hay que echarlos a todos, y poner un equipo nuevo, porque ellos se dedican a eso, o sea,

llevan años haciendo esto, ¿y necesitan un curso? Ellos deberían estar dictando el curso". Tiene toda la razón.

JC: Claro.

SD: Tiene que pasar por él también. Entonces, ¿quién necesita este curso? Como...ir definiéndolo no tan a pedido, como que es demasiado a pedido. O sea, ¿quieres esto? O sea, tu revisas la planilla y era: "lo que el gallo me comentó", y de hecho, eso me dijo la Nico cuando me explicó: "lo que él te comente, tú lo anotas en la planilla. Y averiguas cuánto te cuesta, y ves cuántas puedes hacer". Chucha, pero el gallo también pidió valorización de empresas, y estaba cotizado el curso, yo sabía que iba a costar 2.000.000, y efectivamente hacerle un curso de valorización de empresas a gente de Research...es la cosa más absurda del universo, o sea, realmente...entonces también, que no sea tan a pedido po, que tenga algún input más...más allá de que el Jefe me lo dijo. Porque de repente el gallo estaba estresado, no tenía ganas de conversar, y te dijo esa cuestión para que esta galla se vaya. Si es verdad po.

JC: Ahhh claro.

SD: Entonces: "no, sabes que no se me ocurre nada. Ya, valorización de empresas". Porque, ¿qué hacen? Valorización de empresas, ¿qué le puedo decir? Es que no, encuentro que mi equipo está impecable, no necesita nada pero sí valorización de empresas. Pero, pero no po. Bueno, y tal vez no quieren nada, ya dale, no hay nada, filo. Pero que sienten la obligación de decir algo, y se repetían mucho, había cosas que no tenían mucho sentido...

JC: ¿Y qué input crees tú que como deberían, porque claro, a mí, a mí me pasaba, lo digo por experiencia personal, que...ahora que entiendo mucho más el negocio, y entiendo mucho más mis clientes internos, entonces en el momento en que ellos me pedían equis cosa, yo no tenía con qué refutarles...

SD: Obvio.

JC: Oye, pero no, en verdad no tiene mucho sentido, porque no es parte de tu negocio, no es parte de lo que haces...

SD: Sí. Mira, yo creo que primero, lo que tú dices de la Evaluación de Desempeño tiene demasiado sentido, y yo creo que ahí lo puedes agrupar, o sea, ¿por qué tiene que ser por Gerentes separados, si es que...no sé po, 10 personas de toda la División tienen un

problema de organización, por decirte un ejemplo, por qué no lo haces por Gerencia? Por toda la División, que vayan 10 personas, o no sé, tomen el e-learning, o cualquier cosa, pero además yo creo que también verlo tan separados, como que...claro, efectivamente el Jefe me dijo valorización de empresas, y a la Nico le hizo sentido, y después se lo mostramos al Gerente, y el Gerente me miró con cara de te pegaste en la cabeza. O sea, porque yo iba lista para hacer el curso de valorización de empresas, me dijo, "o sea, ¿cuál es la posibilidad de que le hagamos un curso de esto? Yo voy a llamar a Pancho"...dile, así me dijo, "mándale un mail a Pancho y dile a qué se refería por querer hacer esa hueá, porque si quiere hacer esa hueá, dile que su equipo está mal". Y yo [sonido simulando llanto] era como: "Francisco, ¿a qué te referías con...? ¿Cachai? Y...y...y tiene razón, en el fondo, que no sea tan aislado, ¿cachai? Como no sé po, tal vez sí o sí el Divisional se tiene que meter, porque demás, probablemente el Divisional tiene algo importante que decirnos respecto de la formación de su equipo, ¿cachai? En el caso de GBM, suponte, Fred [Gerente Divisional de GBM] no se mete, ¿cachai? Lo hace cada Gerente. Que tal vez está bien, tal vez está mal, o tal vez deberías mostrársela, para que el gallo te diga: "pucha, sí, no. Sabes qué, yo siento que están débiles en esto", porque él los mira también desde afuera, cuando uno está metido...como que todo es distinto. Tal vez claro, a Research le hace demasiado sentido un curso de valorización de empresas, pero de afuera es, es absurdísimo. Pero todo eso tiene que conversar, ¿cachai? Que no sea como...como que fue todo por nivel, y fue como ir, ir, ir, check, check, check, y listo. Y no es un check list nomás. O sea, es la sensación que me queda a mí, que fue solo GBM. Porque los otros no...no había mucho, ¿cachai?

JC: Y por ejemplo, en el caso de GBM, o BEI, eh...de alguna forma, hay como más indicadores duros que uno podría asociar al impacto que eventualmente, en un escenario un poco romántico... ¿La Nico nunca hacía nada por el estilo, como de evaluación a nivel, ya a nivel de impacto de las capacitaciones...?

SD: Ehhh...en BEI sipo.

JC: En BEI sí.

SD: En BEI...o sea, incluso, el Estilo BEI se cruza con el NEO BEI [herramienta de gestión utilizada por los ejecutivos]. Así como que tienen indicadores de crecimiento, ahora lo van a sacar con el...o sea no sé po, ha mejorado el...las encuestas de satisfacción, van a meterlas también ahí, pero en su NEO, es un...Estilo BEI, ¿cachai?

Ahora, se está haciendo la evaluación de transferencia para la Escuela y el Estilo. En GBM yo creo que no. No que yo sepa, por lo menos. No, ni en VOX tampoco. No, la verdad...no. BEI sí, pero es que BEI es muy pro.

JC: Ya.

SD: Porque ellos son como súper metidos. O sea, Matías en verdad...

JC: Claro, tienes como el apoyo como a nivel Divisional.

SD: Cuando el Divisional le dice a los gallos: "oye, esto es lo más importante", obvio que están todos, se suben a la micro, no falta nadie a nada, y...pero no son todos iguales.

JC: Ya.

Entrevista a Analista de Subgerencia Liderazgo y Talento. Tres años y medio desempeñándose en el cargo. Encargada de las evaluaciones de Gestión de Personas (Desempeño, Engagement, Ascendente). Anteriormente se desempeñaba como Especialista de Formación.

JM: La fijación de metas lo que hace es definir los objetivos por los que el funcionario va a ser medido a final de año. Mmm...las metas pues tienen que estar relacionadas con lo que el funcionario hace en su día a día, y bueno, también depende mucho del supervisor si quiere ponerle como algún esfuerzo extra. Y ehhh hay metas que son estándares, como para la red de sucursales.

JC: Ya.

JM: O para las áreas comerciales, que son 80 concurso de resultados y 20 porcentaje de calidad. Y ehhh...y las otras sí son...estándares. Evalúa el supervisor si cumple con un 20% de calidad base, que es el estándar para todo el Grupo.

JC: Ya.

JM: Y...mmm...a partir de las metas, que se evalúan ya a final de año, porque tenemos una instancia a mitad de año pero es muy, es un, digamos como un, un feedback informal. Ehhh porque lo que se hace es que cada persona que quiera recibir feedback, pincha un botón, ehhh...de "quiero recibir mi feedback", entra a la intranet y le llega un mail a su supervisor, y su supervisor le hace el feedback a partir de la evaluación de competencias, o en este caso, este año fue el, la, los comportamientos SPF [Simple, Personal y Fair, tres conceptos que sustentan el cambio cultural que se está implementando a nivel global en el Grupo Santander].

JC: Y ahí tengo una duda, porque por ejemplo, ya, se hace la evaluación en torno a lo que son las competencias también.

JM: Sí, al cargo.

JC: Y eso está definido... ¿en qué nivel, en el fondo? ¿Es transversal, o sea, todos los funcionarios del Banco tienen eso predefinido?

JM: Mmm...lo que pasa es que hay, hay competencias...hay como cinco grupos de competencias. Uno para los ejecutivos comerciales, otro para los ejecutivos Pyme, otro para los cajeros, que creo que tienen un grupo de competencias. Mmm...las personas de

BEI [Banca Empresas e Instituciones]. Los ejecutivos BEI tienen también un grupo de competencias, y de resto, son todos factores corporativos.

JC: Ya.

JM: Y los jefes también tienen un grupo diferente de competencias. Entonces...

JC: Cuando dices factores corporativos, ¿qué...?

JM: Es competencias corporativas. Que antes se llamaban factores. Entonces esas competencias corporativas son ocho, que se miden a todo nivel, a no ser que por ejemplo en el caso de BEI, que están implementando un modelo de negocios, ellos decidieron que tales fueran sus competencias. Pero eso va más como por iniciativa del negocio, o también tiene mucho que ver la Gestora de Personas [cargo homólogo al HR Business Partner, implementado en otras organizaciones], que saben en qué está ese negocio específicamente, y te dice como: "queremos crear un, un grupo de competencias para BEI, queremos crear un grupo de competencias para Tecnología y Operaciones", como parecido a lo que hicimos con Ascendente, pero en temas de competencias.

JC: Ya.

JM: Y ehhh...hay otros cargos que sí van por defecto con sus competencias, como los cajeros, que tienen, creo que se le agrega la atención al detalle, y ehhh...los ejecutivos Pyme, que tienen por ejemplo de diferente trabajo en equipo, porque ellos trabajan mucho con los comerciales. O sea, con los de riesgo. Entonces...los analistas de riesgo creo que también tienen su propio grupo de competencias, pero no son muchos. En general, yo te podría decir que la mayor parte del Banco está evaluado por el grupo de competencias corporativas.

JC: Que son como...

JM: Ocho.

JC: Ya. Y en el fondo, ahí se evalúa todo lo que no sea, caiga en estas categorías que tú me decías como de cargo. Son todas esas competencias.

JM: Sí. En el resto son esas competencias. Y este año, como novedad salieron los comportamientos SPF, en la evaluación de desempeño.

JC: Ya. ¿Y eso se mantendrá el próximo año, o no está tan claro?

JM: Yo creo que la idea es que sí, tú sabes que igual...hemos pasado por el año del servicio, por el año de mil cosas, y creo que han intentado incluir otras cosas, pero si...si siguen las competencias, sí, la idea es que el próximo año, eh...en las evaluaciones corporativas, que son las evaluaciones de los gerentes que van a nivel de "mundo mundial"...

JC: Ya.

JM: Eh...ellos ahora están midiendo solo las conductas SPF.

JC: Ya.

JM: Entonces la idea sería como, ir como por esa línea, o ver también que línea va, que finalmente nosotros podemos sacar como para alinear eso. Y a partir de los resultados de desempeño, eh...lo que nosotros intentamos entregarles a ustedes [Especialistas de Conocimiento y Aprendizaje], en la medida que nos lo vayan pidiendo, eh...son análisis o bases con las competencias de una Gerencia específica. Por ejemplo, mmm...para BEI, nosotros entregamos los resultados de las competencias BEI, en una forma muy general, de cuál había sido la peor evaluada, y la mejor evaluada, eh...etc. Para el Entrénate [programa de autoinscripción donde los funcionarios sin cargo de Jefatura pueden inscribirse a cursos sobre temáticas y competencias variadas], nosotros entregamos todo el Excel o la base de las competencias, con un análisis que dice cuáles fueron las que más se repitieron, cuáles, eh...en tanto frecuencia como puntuación.

JC: Ya.

JM: Y a partir de eso ustedes entiendo que hacen, eh...levantan los cursos que se van a dar el próximo año.

JC: Claro.

JM: También el año pasado nosotros incluimos dentro de la evaluación de desempeño una sección que se llamaba focos 2015, y...y la idea de esa sección era como poner un foco para el próximo año. Entonces, eh...no sé si te acuerdas en tu evaluación de desempeño, que uno podía escoger entre una y tres competencias, o sea, el jefe escogía entre una y tres competencias del funcionario, ya fuera para ir mejorando, porque lo veía como una oportunidad de mejora, o porque estaba débil en esa competencia, eh...entre una y tres competencias.

JC: De las competencias corporativas. O sea, en el caso de los que no caen en los cargos que me dijiste.

JM: Sí. Se ponían como a diferentes, diferentes opciones para que la persona gestionara esa competencia. Y entre uno de ellos, era el Entrénate.

JC: Ya. Y...

JM: O sea, decía "actividades de formación". Porque el Entrénate todavía no estaba definido.

JC: Ya. Y respecto de, volviendo al tema de, en el fondo, cómo se gestiona, cómo se entrega la información, o la interacción entre D.O. [Desarrollo Organizacional, nombre original de la Subgerencia de Liderazgo y Talento] y Formación [nombre original de la Subgerencia de Conocimiento y Aprendizaje], o sea, claro, en el escenario ideal...no en el escenario ideal, en el que debería ser, en el fondo, nosotros nos nutrimos de toda la información que ustedes nos entreguen para poder hacer los planes de formación, ya sea a nivel Divisional, Gerencial, individual...

JM: Sí.

JC: ¿Existe...? O sea, actualmente, en comparación con años anteriores, ¿esta entrega de información está estandarizada? O sea, en el sentido de formato. Cómo lo entregan ustedes, por ejemplo.

JM: No.

JC: ¿Y cómo funciona? O sea, en el fondo, va dependiendo de la pedida que haga el Especialista...

JM: Sí, va dependiendo de la pedida. Porque no...o sea, esto nació hace dos años, que el Entrénate, o sea, tres años, que llegó a nutrirse de las competencias. Antes no. O sea, como de la evaluación de competencias, que antes se nutría de las competencias, pero no se tenía en cuenta cuál era la competencia peor evaluada, cuál había sido...como que ustedes no se nutrían con esa base.

JC: Ya.

JM: Y hace...debe haber sido hace unos tres años que nos la empezaron a pedir. Con Camilo [Especialista de Conocimiento y Aprendizaje que actualmente se desempeña en

otra División del Banco], me acuerdo. Él fue el primero que me dijo: “mándenme la base del Entrénate”. Y después ahí llegó la Nico [Especialista de Conocimiento y Aprendizaje que abandonó el Banco en julio del 2015], pidiéndonosla. No sé, para los temas de...ehhh...Antonino [Especialista de Formación que se desempeña en dicha área] me ha pedido, competencias de la gente de Banefe. Ehhh...la Vale [Especialista de Formación que se desempeña en dicha área] también me ha pedido algunas competencias...

JC: ¿De los resultados de la evaluación de desempeño, o el diccionario de competencias?

JM: No. De los resultados.

JC: Ya.

JM: O sea, me dan el rutero del área y me dicen: “quiero saber cómo...”

JC: Cómo les fue.

JM: Cómo les fue, y yo, nosotros no damos detalle al rut, pero damos un detalle general.

JC: O sea, como una, un análisis a nivel del área...

JM: Claro, fueron 20 ejecutivos, entonces no sé, ehhh...la competencia más baja de estos 20 ejecutivos es planificación y organización.

JC: Ya. Y, ahí por ejemplo, que son específicamente datos de evaluación de desempeño, ¿hay algún otro informe? Que tenga que ver con lo que es la evaluación de gestión de personas, en general, no sé, ahora Engagement, antes clima, o...como que también te solicitan esa información, ¿o solamente te piden los datos generales de la evaluación de desempeño?

JM: No. A veces también solicitan esa información, pero es menor. Es menor. O sea, creo que más para proyectos transversales, como para el Onboarding. Pero más que todo, las competencias, y en general, tampoco es que sea así mucho. Te diría que solo para el Entrénate, como el fuerte. Que nosotros también lo sentimos como, como que ya, como se ha hecho estos tres años, ya está como un poquito más estandarizado.

JC: Específicamente en el caso del Entrénate.

JM: Específicamente en el caso del Entrénate. Como que sabemos que con esta información esta información nosotros les tenemos que dar el input a ustedes. Pero no es

como que nosotros tengamos una tabla por Especialista y digamos, ya, a Jorge Cotes le tenemos que mandar Tecnología y Operaciones, y etc., etc., no.

JC: ¿Y qué opinas de que sea así?

JM: O sea, eventualmente se podría hacer, pero yo creo que no es nuestro rol. Sería como entregarles la información a ustedes y que ustedes la procesaran. Porque ya meter las manos y ponerse a hacer el análisis de todas las áreas, de todas las Divisiones del Banco...pero la información está. Hay ene de información que está. Pero sería como entregarles la base, como lo hice con Antonino con Banefe, fue como: "acá te mando la base de todas las competencias que fueron evaluados los ejecutivos Banefe, y él la procesó.

JC: Ya. Y, ¿hace cuánto estuviste tú en Capacitación?

JM: Hace tres años.

JC: Y en ese tiempo, el proceso en fondo, ¿también dependía mucho de la pedida...? O sea, en el fondo, mi duda es: ¿en forma transversal, el proceso ha sido así de pedida de cada Especialista, en el fondo? ¿Depende del formato que tenga cada Especialista?

JM: Mmm...o sea, yo creo que cuando yo estaba en Capacitación la información era mucho más parcelada. Como que era mucho más difícil acceder a esa información. Porque el rol de las Gestoras era como mucho más estructurado a...si tienes que pedirle algo de desempeño, o de clima, o de algún análisis, yo se lo pido y ella se lo lleva al cliente [interno]. Eso es lo que yo pienso. Era lo que yo veía. Ahora, siento que de pronto está más bien la capacidad de ustedes de como intervenir más con el cliente, o de reunirse más directamente con él, pero antes era como una información que solamente tenía la Gestora.

JC: ¿Y cómo se hacía ahí en ese caso...por ejemplo, planes formativos a nivel gerencial o Divisional?

JM: Pues...o sea, en las reuniones, íbamos siempre con las Gestoras. Pero más la Gestora la que tenía la información de Clima, la que tenía la información de Ascendente, pero de pronto era en esa época. Te estoy hablando de hace cuatro años.

JC: Ya, perfecto. Y...respecto, por ejemplo, al formato, ¿cómo...? Por ejemplo, yo para hacer la DNC, y de hecho ya tengo que empezar a pensarlo, eh...de mis clientes

internos, Divisiones que atiendo para el 2016... ¿cómo tienen ustedes la información actualmente? O sea, por ejemplo, lo de Evaluación de Desempeño, ¿tienen como una matriz gigante...?

JM: Sí.

JC: ¿Así lo tienen?

JM: Sí, una matriz gigante. Ehhh...con las competencias, sí. Para otras evaluaciones como Clima, Ascendente o Engagement, sí ya hay información segmentada por Divisiones. O sea, tú ahí me puedes pedir: “dame la información de Ascendente de la División Tecnología y Operaciones”. Y yo te la voy a dar. Pero de desempeño todavía no hemos llegado a ese nivel de documentación porque desempeño es algo muy personal, o sea, es un tema más del funcionario, nunca lo hemos...nunca hemos visto la necesidad de trabajarlo...a nivel de División. Pero todas las otras evaluaciones sí se segmentan. Se empezaron a segmentar los resultados como 2013 hasta...como desde el 2013. Antes no se segmentaban, se sacaban...como a mano. Ahora sí hay un informe segmentado por cada...

JC: ¿Y en qué momento en general se les pide...o les han pedido anteriormente, no sé, Antonino o la Vale, la información que...de Evaluación de Desempeño, o cualquier input que necesiten que manejen ustedes? Como en términos de fecha, más o menos. En qué momento lo empiezan a pedir.

JM: Pues la verdad es que a lo largo del año. Nunca ha sido establecido para las DNC, no. No. O sea, Antonino a mí esto me lo pidió en junio. Porque se venía algo para la...la...la escuela de Banefe, porque está como, como haciendo un proyecto con la Maricarmen y después la Maricarmen se fue y no sé qué habrá pasado con eso.

JC: Ya.

JM: Mmm...eso es como lo que más me acuerdo, en BEI fue más como se pidieron incluir sus competencias para que la Evaluación fuera más customizada, y nosotros les entregamos, les devolvimos. Pero porque lo habíamos incluido.

JC: Ya, perfecto.

JM: Y por ejemplo, la CP [Gestora de Personas] este año, también como tipo julio-agosto, me pidió también la, las competencias de los ejecutivos BEI.

JC: O sea, en el fondo, va a...el proceso es como al revés, van teniendo reuniones con los Gerentes Divisionales o a distintos niveles, y según eso, van viendo qué información requieren de ustedes.

JM: Puede ser, es que yo no sé en qué momento se...salta una necesidad. Yo creo que debe ser así. Como si a ti te llaman y a ti te dicen: "oye, quiero hacer un proyecto con Tecnología y Operaciones". Tú me vas a pedir algo a mí. Más que tú proactivamente decir: "este es mi cliente interno, y voy a ver toda su información a ver cómo estructuro su plan de capacitación". Siento que eso no se da tanto. Se da más que el cliente levantó la mano, yo lo atendí, ahora tengo que recoger esta información.

JC: Y como para yo tenerlo de alguna manera, porque yo no tengo esa información y tampoco tengo, a principios de este año, finales de año pasado, tampoco lo solicité, eh...resultados del año anterior, en términos de Evaluación de Desempeño, lo que es Clima...¿eso tú lo tienes actualmente?

JM: Sí, nosotros tenemos registros como...pucha, Ascendente debe ser como desde el 2009, Clima debe ser también como de harto tiempo atrás, o sea, todo está en Excel. Y en los aplicativos también...puedes encontrar hartas cosas. En Clima tú puedes ver si...

JC: Sí, eso se puede descargar...

JM: Sí, un perfil de administrador, como el que nosotros tenemos, podemos irnos atrás como hasta el 2010, creo. Mmmm...en Ascendente sí la información está más en la carpeta compartida, que ahí tiene todas las presentaciones que se han hecho todos los años, mmm...por ejemplo, yo creo que...todos los años se hace una presentación para la Banca Comercial, que es como la...la más grande de todas. Y cada vez lo que también hemos hecho, es como ir entregando más información por lo que te explicaba que desde el 2013 empezamos a segmentar desde el principio...no en Desempeño, pero en los otros procesos sí, eh...a qué División, a qué Área iba asociado cierto resultado, para que nos dieran como reportes agregados, o segmentados de esas áreas. Entonces desde el 2013 creo, o desde el año pasado, está esa información ya por segmentación.

JC: Ya...eso.

JM: ¿Alguna otra pregunta? Jajajaja

JC: No, yo diría que no. O sea, en el fondo, mi...mi única, la única duda que me va quedando, es...ehh...no sé, o sea, no sé si anteriormente se ha hecho, o si se hace en

algún momento...el rol que juegan, por ejemplo ustedes, o que juegas tú particularmente respecto de lo que es planes formativos, etc... ¿en el fondo es como proveedor de información?

JM: Sí, o sea, yo con la NS [profesional que trabajaba anteriormente como Especialista de Formación] igual alcancé a trabajar algo de...del Entrénate, o sea, este año no porque yo no estuve, pero el año pasado yo vi cómo se fue construyendo la malla, asistí a algunas reuniones con proveedores, como para que...la idea era que yo diera la vista más de la competencia y de la evaluación de la competencia con lo que se iba a ofrecer en ese curso.

JC: Ya.

JM: Pero el año pasado, este año yo no estuve pero supongo que...de pronto porque yo no estuve y estaban como más colapsados no se dio, pero esa es la idea. Ehhh...el resto de las cosas, pues sí somos más como proveedores de la información, pero la idea también es aportar lo que nosotros podamos al análisis de la información, o a las vistas importantes que nosotros podamos dar, o proyectos más transversales, como el Onboarding, otro pues también nosotros damos nuestra vista partir lo que nosotros evaluamos, o cómo incluimos lo que evaluamos, etc. Pero...pero eso va a depender mucho como de...de cada Especialista en verdad, sí. O sea, no...

JC: O sea, va a depender de cada uno, de qué te pida...

JM: Claro, por ejemplo, con lo de Ascendente, con lo de BEI también, fue como...como o trabajamos en equipo o simplemente tú me mandas las preguntas a mí y yo te las incluyo. No, trabajémoslas. Porque yo de pronto tengo la vista más como metodológica de cómo formular un...una pregunta, o cosas así. Eso fue al final como lo que hicimos, fue más como trabajo en equipo. Pero eso se da también por...por lo que uno, o sea, hasta dónde yo me involucro, y también hasta dónde la otra persona me pide que me involucre.

JC: Y ahora, una última pregunta...en el fondo, como tú también estuviste en Formación anteriormente, de lo que tú manejas, o de lo que hemos estado conversando de alguna forma, lo que es el proceso de DNC propiamente tal... ¿qué mejoras, o qué aspectos de mejora crees tú que se podrían hacer al proceso actualmente?

JM: Yo creo que...es súper importante, para uno Especialista de Formación, tener una visión más amplia de...como todos los aspectos blandos del área, y duros también, antes

de proponer algo. Mmm...yo nunca...fue muy difícil como acceder a información de Clima, a información de Ascendente, o como que nunca tuve como esa oportunidad, pero hubiera sido un súper buen input como para yo pararme frente a una persona y decirle: oye, tu evaluación de Clima, tu evaluación Ascendente muestra esta otra cosa, o por ejemplo, si ustedes pudieran tener más información sobre el programa Líderes, que VG les diera esa información, como decir: está el programa Líderes, entonces llevo el programa Líderes, pero con conocimiento del programa Líderes, llevo el input de la evaluación de Desempeño, vengo a proponer, llevo Ascendente para proponer dónde puede calzar la formación en el programa Líderes, etc. Como que yo creo que falta más...o faltaba más cuando yo estaba, como tener ese...llevar como bien...

JC: Llegar como con más información...más que ir a escuchar qué es lo que quieren...

JM: Claro, que mucho de ese rol lo hacía la Gestora, pero entonces a veces tú como que te perdías, porque tú sabes que trabajar con Gestoras es pues trabajar con un mundo diferente también. Entonces había Gestoras que te permitían meterte más, había Gestoras que solamente te llevaban a que tú tomaras apuntes, que podía ser muy diferente la relación, entonces...ehhh...yo creo que en ese sentido, sí sería mejor como...que ustedes llegaran en un rol más propositivo, que creo que también han intentado trabajar estos...tres años y medio.

JC: Y ahí, con respecto a...porque en el fondo, estás diciendo que...el rol de alguna forma como más protagónico que también tenían las Gestoras, y que de alguna forma igual sigue teniendo, dentro de este proceso en sí, una pregunta en el fondo abierta... ¿cuál crees tú que podría ser el...o cuál es el rol de la Gestora respecto al proceso, por ejemplo, desde la evaluación de Desempeño hasta tener eso como input ideal para hacer la DNC?

JM: Pucha, no sé...no, no sé. Porque es que ahí como que empieza lo que siempre ha habido, que se cruzan los roles. Es decir, si yo les digo a ustedes lleguen con todo el input, van a tener el mismo input que tiene una Gestora, entonces...de pronto la Gestora te puede dar más una vista del negocio, porque ella como que conoce, no sé, en qué está el negocio, de pronto uno como Especialista se pierde un poco, pero es difícil como ahí definir...como un rol específico, yo creo que es como hacer un trabajo en equipo. O que los dos conozcan esa información, o que los dos preparen la reunión antes, porque sí, la Gestora es la cara visible del negocio, pero pues uno también como que quiere aportar desde su...

JC: Rol de Especialista.

JM: Claro, desde su rol de Especialista, sí. Y también pues facilitarle la pega a las Gestoras para que ellas no...al final no tengan tanta carga, pero entonces es...juntémonos, revisemos, pidamos esta información, trabajemos en equipo, vamos los dos juntos, levantemos los temas juntos, y pues después tú te vas a hacer tu rol de Especialista, armar curso, no sé qué, bla bla bla, pero teniendo claro el input. No sé, a mí me pasaba que yo llegaba a veces y me decían antes de entrar a la reunión: a este jefe le fue pésimo en la evaluación Ascendente, y yo como...

JC: ¿Qué hago con eso?

JM: Claro, entonces...sí, como tener más claridad, yo creo que les ayudaría mucho en verdad a formar como la dupla y no como...lo que pasaba en esa época, no sé si siga siendo igual, era un poquito más que la Gestora como que la llevaba y uno iba como a...

JC: A tomar el pedido nomás.

JM: A tomar el pedido, y obviamente en el pedido uno ya como que se empezaba a meter más, pero cuando uno ya sabía la necesidad que había. No era como...uno no ayudaba a construir la necesidad. Que yo creo que igual es algo súper valioso.

JC: Claro.

Anexo 9. Ejemplo de objetivos de desempeño definidos por un funcionario de División Personas, en conjunto con su jefatura.

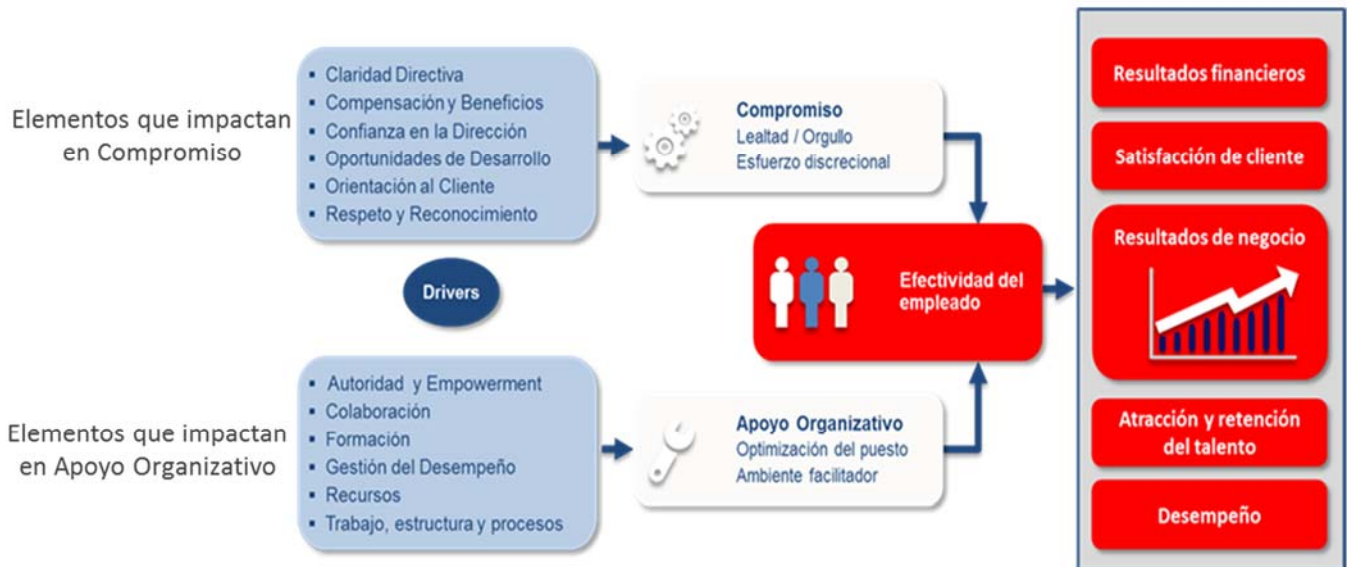
Descripción Objetivo	Criterio de Medición	Pond.
Implantación Cambio Cultural	Indicadores de Gestión On Boarding.	10
Presupuesto	Porcentaje cumplimiento presupuesto 2015.	10
Tribu	Resultado Mesa Consolidación.	20
BAU (Business as Usual)	Indicadores de Gestión de Actividades de Formación.	35
Licitación Proveedores	Cumplimiento de hitos en proceso de Licitación.	5
Calidad		20

Anexo 10. Dimensiones e ítems de la Evaluación Ascendente.

Dimensión	Pregunta
Liderazgo	Mi supervisor me trata con respeto y dignidad y acoge mis temas personales.
	Mi supervisor es capaz de liderar diversos proyectos, asignando recursos de manera eficiente.
	Mi supervisor guía de manera efectiva a los miembros de su equipo, potenciando las habilidades de cada uno de sus integrantes.
	Mi supervisor se involucra y lo siento parte de mi equipo de trabajo.
	Mi supervisor aporta con sus conocimientos técnicos y experiencia a mi trabajo.
	Mi supervisor me retroalimenta en forma constructiva, ayudándome a mejorar mi desempeño.
	Mi supervisor promueve un adecuado balance entre las necesidades de la organización y la calidad de vida personal.
	Mi supervisor empodera a las personas de su equipo involucrándolas en actividades de mayor responsabilidad.
	Mi supervisor me hace sentir parte importante de su equipo y de la empresa.
Gestión de Equipos	Mi supervisor resuelve satisfactoriamente los conflictos o situaciones críticas al interior de mi área.
	Mi supervisor realiza periódicamente (al menos una vez al mes) reuniones de coordinación con su equipo de trabajo.
	Mi supervisor comparte la información de manera efectiva y transparente con su equipo.
	Mi supervisor promueve un ambiente de confianza, facilitando la colaboración y el cumplimiento de metas comunes.
	Mi supervisor distribuye de manera equitativa las cargas de trabajo entre los miembros de su equipo.
	Mi supervisor promueve la participación e incentiva al equipo a generar discusiones constructivas tomando en consideración los distintos puntos de vista.
	Mi supervisor orienta a los miembros de su equipo sobre la forma de solucionar problemas.
Mi supervisor impulsa la cooperación con equipos de diferentes áreas del grupo a fin de alcanzar sus objetivos.	
Gestión de Personas	Mi supervisor refuerza y reconoce públicamente el trabajo bien hecho.
	Mi supervisor propicia un ambiente de trabajo que atrae y retiene al mejor talento.
	Mi supervisor orienta a las personas para que desarrollen su máximo potencial, dentro y fuera de su Unidad, proporcionando apoyo y tutela, cuando lo necesitan.
	Mi supervisor transmite entusiasmo y me motiva a lograr los objetivos de mi área.
	Mi supervisor facilita mi participación en las actividades de capacitación.
	Mi supervisor escucha las opiniones e inquietudes/o sugerencias del equipo y las incorpora en su gestión.
	Mi supervisor orienta a las personas para que desarrollen su máximo potencial.
Mi supervisor se preocupa que los nuevos integrantes tengan una adecuada inducción y capacitación para cumplir con sus funciones.	
Orientación a resultados	Mi supervisor establece prioridades, según la importancia e impacto y relevancia de cada proyecto.
	Mi supervisor demuestra preocupación constante por dar mayor valor al negocio.
	Mi supervisor establece metas claras y medibles tanto para el área como para los miembros de su equipo.
	Mi supervisor monitorea (al menos 1 vez al semestre) el cumplimiento de los objetivos.
Decisión y Toma de Riesgos	Mi supervisor toma decisiones con rapidez y seguridad haciéndose cargo de las consecuencias. Confío en el criterio de mi supervisor para tomar decisiones.
Identificación Directiva	Mi supervisor se identifica con los valores y las líneas estratégicas de la Organización.
Orientación al Servicio	Mi supervisor me orienta y me apoya a buscar soluciones que satisfagan los requerimientos de los clientes.
	Mi supervisor muestra empatía e interés estando disponible para los temas relacionados con el servicio. Mi supervisor atiende a sus clientes internos y externos y se compromete a dar soluciones que están a su alcance.
Recomendación	Yo le recomendaría a un amigo/conocido trabajar con mi supervisor.
Satisfacción	Me siento satisfecho de trabajar en esta Área/Sucursal.
Lealtad Empresa	Ante similares condiciones de contrato y/o trabajo en el mercado, yo prefiero quedarme trabajando en esta empresa.
Gestión de Clima	Mi jefe directo realiza acciones concretas para mejorar el clima de mi unidad. Desde que se hizo la evaluación de clima organizacional, el clima de mi equipo está..

Anexo 11. Modelo Corporativo de Engagement.

“Compromiso” corresponde a la lealtad u orgullo que siente una persona, que lo lleva a realizar acciones que van más allá de su rol para satisfacer las demandas de su trabajo.



“Apoyo Organizativo” corresponde a las condiciones del puesto de trabajo y entorno social que permiten que una persona pueda explotar todo su potencial.

Anexo 12. Guía de preguntas de levantamiento utilizada por Especialista N°2 de Conocimiento y Aprendizaje (ver apartado 6.2.).

Guía informe y preguntas DNC

Informe

- Reporte de año formativo, debe contener:
 - Cursos realizados Impacto total (¿ cuantos participaron del total del equipo?) segmentados por equipo y líderes.
 - Convocados versus asistentes.
 - Dividir por categoría: en que se formaron más? Conocimientos o habilidades?
 - Participación en talleres corporativos (ej: inglés, lideres, entrénate, becas etc.)
 - Evaluación reactiva de los cursos.
 - Si tiene información evaluación de aprendizaje nivel 2 , 3 o 4.
 - Cuantos relatores internos tiene.
- Indicadores de : Ascendente, Clima y Desempeño atingente a formación (Ítem que puedan ser trabajados con formación) con una vista:
 - Segmentada por líderes, profesionales y administrativos.
 - Brechas y fortalezas de sus competencias o ítems.
 - Comparación de resultados con otras gerencias similares.
 - Productividad : cumplimiento de metas con respecto al año pasado.
- Extras
 - Tienen perfil de cargo
 - Indicadores comerciales
 - ECI
 - Rotación y detalle encuesta de salida.
 - Bench mercado.
 - Descripción del equipo (edad, años de servicio, marcas ejemplo talento, sexo etc.)

Preguntas Reunión DNC

- ¿Cuál ha sido la historia de tu equipo en estos tres últimos años?

- ¿Por qué hacen lo que hacen?
- ¿Cómo funcionan? Quién hace qué?
- ¿Qué desafíos han tenido que ir cursando cada año? Qué ha variado? Qué ha sido constante? Cómo han afectado al equipo? (ej: desafíos comerciales, cambios estructurales, etc.)
- ¿Cuáles son las características principales de tus líderes? ¿Fortalezas y debilidades?
- ¿Cuáles son las características principales de sus equipos? ¿Fortalezas y debilidades?
- ¿Cómo es la dinámica dentro del Equipo en relación al trabajo? (colaborativa, individual etc.)
- ¿Cuál es la estrategia de este año de tu División? A partir de eso que metas tienen ustedes específicamente? Esto ya ha sido declarado a tu equipo? Cómo los miden?
- ¿Qué necesita el equipo para cumplir con esto? Conocimientos u habilidades.
- ¿Cuáles son tu expectativas de su desempeño? Qué esperas de ellos?
- ¿Quiénes puntualmente necesitas más apoyo? ¿Cuáles son los más destacados?
- ¿Cuáles serían los focos de trabajo formativo para tu líderes y equipo.
- ¿Por qué esos? ¿A que obedecen?
- ¿Que indicador quieres movilizar una vez que los formemos?
- ¿Definamos el rol que cumplirán para reforzar este trabajo.
- ¿Cuál será el seguimiento?
- ¿Cómo se medirá? Indicadores.

Anexo 13. Entrevista a Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje. Tres años trabajando a cargo de la Subgerencia.

JC: Ya, eh...bueno, yo ya había entrevistado tanto a VG, como a AA, como a SD, respecto de cuál era el flujo que ellos utilizaban al momento de hacer la DNC cada uno por su cuenta, entonces entrevisté a cada uno por separado. Y...antes de presentarte esto, sin embargo me gustaría saber algunas cosas como...respecto de lo que tú ves del proceso de DNC propiamente tal, y de ahí que revisemos cuáles son los flujos que ellos utilizan, y el modelo como conjugado que yo diseñé a partir de eso. Y además, el instrumento de DNC, que creé un Excel...

JR: Ya.

JC: Para tratar de hacer un mapeo del proceso un poco más...exhaustivo, en el fondo. Entonces básicamente, pensando lo que es un proceso de DNC ideal, o cuál es el que tienes tú en tu cabeza respecto de un proceso de DNC ideal, pensando obviamente en el contexto Santander, como la información que se puede o no se puede tener acá, cuáles debiesen ser como los grandes pasos o grandes hitos que debiesen cumplirse...en este proceso. Como a grandes rasgos.

JR: Ya. Sí, a grandes rasgos. Voy a ser, de hecho, quizá medio vago en lo que voy a decir. Yo creo que lo primero es...entender para dónde va el negocio. Eh...primero entender qué hace el negocio, cuál es el propósito...negocio me refiero a nuestra área cliente, que no necesariamente es un negocio. Puede ser un área de Operaciones y Tecnología, pero entender qué hace esa área cliente. Cuál es su propósito, cuáles son sus objetivos, eh...y eso. En qué está hoy día y para dónde va. Cuáles son sus principales desafíos. Luego de eso, tener como un diagnóstico de...desde el punto de vista Personas, obviamente...de cómo esas personas actuales aportan a llegar a esos desafíos, a lograr esos desafíos. Eh...y qué les falta, por así decirlo. Y de ahí...teniendo el diagnóstico, y para ese diagnóstico requerimos mucha información, tanto información que va a venir del negocio y tenemos que ir a levantarla, como información que la tenemos ya nosotros: evaluaciones de desempeño, engagement, ascendente, básicamente eso. Entonces toda esa información meterla en una juguera y esa juguera, en conjunto con el área del cliente, sacar las conclusiones de: "ok, para los desafíos estratégicos que tiene esta área cliente, ¿qué competencias, habilidades o conocimientos debemos reforzar, mejorar, incorporar en las personas?". Eso es como a grandes rasgos

lo que yo veo de una DNC. Ahhh, y luego del diagnóstico que esté claro y consensuado, decir: “ok, ¿qué cosas se pueden hacer a través de formación?”. Porque eventualmente pueden salir temas que no son abordables por formación. Quizá temas motivacionales, o temas de compensaciones, etc. Que son de las personas, que pueden estar afectando los desafíos, pero que no son abordables con formación. A grandes rasgos eso es lo que veo yo de una DNC. Ahhh, y finalmente en base a todo esto, llegar a un plan de formación que esté en línea con los presupuestos que ya tenemos designados para eso. Y en base a todo ese diagnóstico, temas que sí se puedan formar, se desarrolla un plan de formación que esté alineado al presupuesto asignado.

JC: Ya, y en términos de...en el fondo, como primera etapa entender al negocio y cuáles son sus propósitos y objetivos, ¿eso, en el fondo, yo como Especialista de dónde o cómo podría levantar esa información?

JR: Con el negocio.

JC: ¿Directamente con el negocio?

JR: O sea, tú se la podí...uno se puede hacer una idea en base a...a la planificación estratégica, que en teoría es conocida por todos, y que te da algunos indicadores de para dónde va el Banco, eh...cuando son áreas de negocio-negocio, Canales ponte tú, puedes buscar información a través de la misma Intranet del Banco, de la misma página Web del Banco, y algo te podí hacer. Pero yo diría que la información que nosotros requerimos es más puntual y tiene que ser con el negocio. En el fondo, que el negocio te diga: “ya, mis objetivos para el 2018 son estos, o para este año son estos”, y eso el negocio nomás te lo da, o eventualmente con el Socio Estratégico. Para alinearlos al nuevo modelo de Recursos Humanos, el Socio Estratégico también debiese tener esa información, entiendo.

JC: La PM ahora es Socio Estratégico, ¿cierto?

JR: La PM ahora es Socio Estratégico de segmento...de los Canales BEI y GBM.

JC: Ahhh entonces ya no voy a trabajar con ella.

JR: Tú vas a trabajar con la CP, si es que tú sigues viendo Personas y Tecnología. Y si es que tú sigues en Formación.

JC: Claro. Ya, ahí me queda un poco más claro, pero respecto de formar...te voy a dar un ejemplo, ya, se entiende que quien conoce mejor su negocio es obviamente el negocio, quien conoce sus objetivos y estrategia es el negocio.

JR: Correcto.

JC: ¿No existe actualmente, me imagino, como una pauta o algo para poder levantar ese tema previamente y de ahí uno empezar a hacer el diagnóstico, o en el fondo eso se hace a través de una reunión que tiene el Especialista con el Socio Estratégico, con el Gerente Divisional, con la Primera Línea?

JR: Yo creo que va más como por una reunión. Ahora, uno igual se puede armar una pauta para que sea más o menos homogénea para todos. Que es, básicamente, pensando a grandes rasgos, eh...”ok, ¿qué haces tú como área?” Pero eso ya es muy básico. Uno debería llegar a la reunión ya conociéndola, pero...pero igual eventualmente hay áreas que es necesario que nos expliquen qué hacen. Sí, ahora no se me ocurre cuál es esa pauta...

JC: No, claro...

JR: Pero uno puede armar una pauta yo creo, que sea estándar.

JC: Y en términos de ese...entender hacia dónde va el negocio, pensando, porque acá por lo menos se trabaja con presupuestos Divisionales...

JR: Correcto.

JC: En general, en algunos casos puntuales obviamente va ya más desglosado, pero en general son presupuestos por División. Ese entender hacia dónde va el negocio, ¿se vería...se debería tener una vista entonces a nivel Divisional?

JR: Debería tener una vista a nivel Divisional, efectivamente. O sea, yo creo que nosotros, nuestras DNC, deberían partir a nivel Divisional. Entendiendo la División y...no sería tan ambicioso tratar de entender, por ejemplo, como en una División, como la misma de Operaciones y Tecnología, que para abajo se abren 10.000 cajitas, sería demasiado. Entonces ya trataría de entender la División de RB [Gerente de División Tecnología y Operaciones], y tratar de armar desde ahí. Y que RB nos diga: “ok, de estas cajitas de abajo, de estas 20 que tengo, pon foco en estas”, y con esas dos o tres, o las que nos

diga, hacer un ejercicio similar. Pero no sería tan ambicioso de, con todas las cajitas de RB, hacer este ejercicio que te mencioné antes.

JC: Ya. Y después como segunda etapa, planteas: “el diagnóstico desde el punto de vista de las personas”, que en el fondo aportan a llegar a esos desafíos y objetivos, y qué les falta, en el fondo, dónde está la brecha. Pero ahí mi duda es: ¿esta vista debiese ser...? Porque en el fondo, como tú mismo dices, ya el desglose de personas hacia abajo es demasiado alto...

JR: Correcto.

JC: Y hacer un análisis o una DNC o un proceso de análisis de brechas, a nivel tan especificado es bastante complejo. Entonces, la vista, en el fondo para tener claro dónde debiese estar la vista, ¿debiese estar...mantenerse siempre a nivel Divisional y Primera Línea, y hasta ahí? ¿O depende del tamaño de la División, depende de...de las definiciones que te diga el Divisional en la primera reunión que uno tenga?

JR: Sí, depende del tamaño de la División y de las directrices que te dé el Divisional. Ehhh...por lo mismo que te decía, porque efectivamente, si nos vamos al mundo...por ejemplo de nuevo, de RB, te vas a encontrar con que tiene 12 cajitas y 1.000 personas abajo. Chuta, ya, es imposible llegar determinar, de esas 1.000 personas, qué se requiere. Pero sí a nivel Divisional, Bartel te debería decir transversalmente para él es crítico el servicio, y que por lo tanto uno puede abordar el servicio...

JC: Con Impulsa.

JR: Y...efectivamente. Y que para él son críticas estas cuatro cajitas, donde sí puedes llegar a determinar las conductas, conocimientos o habilidades de esas cuatro cajitas. Así lo veo yo, ahora, esa hueá cómo se lleva a la realidad, no tengo idea. Pero claro, o sea, llegar a los 1.000, o en el caso de Banca Comercial, llegar a los 5.000 a ese nivel de detalle es imposible. Entonces hay que focalizarlo e ir poniendo foco...foco crítico nomás.

JC: Claro. Y...nuevamente, bajo la vista, en el fondo, para poder tener este...este diagnóstico inicial, que tú me decías, por lo tanto se requiere información del negocio como indicadores más duros me imagino, si es posible, y el tema que habíamos visto antes de cuáles son los objetivos, cuál es la estrategia, cuáles es la bajada. Y por otro lado, ya los...los indicadores de gestión, de la evaluación de gestión de Recursos Humanos. Ascendente, engagement, desempeño. Mi duda es, y ahí yo también me he

entrampado mucho, en cómo se conjuga esta información en concreto, porque me imagino que este es el ejercicio que ahora están haciendo MH [consultor externo] de cómo se conjugan estos tres instrumentos, que de alguna forma, evalúan cosas distintas...y cuyas dimensiones también...si bien son más o menos similares, también son distintas. En el fondo, mi duda es, por ejemplo...si tengo todos los indicadores de la División Tecnología y Operaciones en términos de evaluación de desempeño, qué competencias están más bajas, qué competencias están más altas...lo mismo con ascendente, en qué están fallando más los jefes, y lo mismo engagement, dónde están las principales brechas en términos de compromiso, etc. Pero eso, ¿cómo se conjuga...? O sea, si hay algún formato, si tienen pensado o si se ha hecho anteriormente, cómo se conjuga para poder llegar a una gran conclusión o a grandes conclusiones. ¿O se ve como de forma segmentada? En el fondo, en ascendente más o menos estas son las brechas, en desempeño, estas son las brechas, en engagement más o menos por acá va el problema, y con esto el gran plan formativo debiese ir más por acá.

JR: O sea, yo lo veo más bien como tú lo decí. Ahora...claro, porque tiendo a pensar que la evaluación de desempeño efectivamente te va a arrojar brechas de competencias. Brechas de competencia más transversales a nivel de División, e incluso transversales a áreas grandes. Ascendente te va a hablar de brechas de liderazgo, o sea, de brechas de supervisión.

JC: Claro.

JR: Engagement te va a hablar de brechas de compromiso. Ehhh...que te las va a dar con una vista muy de desempeño, con una vista muy de ascendente, y yo creo que nuestro rol ahí es...y no sé si hay un formato, no sé cómo...efectivamente lo que decías tú...cómo se conjugan esas tres conclusiones. En el fondo, si vas a armar un programa formativo, que no sea un programa formativo quizá solo para esta competencia que salió baja aquí en desempeño, y otro programa formativo solo para este y otro para compromiso, sino que ver, ok, ¿cómo puedo armar un plan formativo que eventualmente pueda abordar estas tres cosas que débiles? A lo mejor no se puede, a lo mejor efectivamente hay que hacer cosas por separado. Pero en el fondo, debiese ser tratar de identificar si hay algo en común o que se pueda armar algo para abordar esas tres cosas. Que yo haya visto, nosotros no hemos trabajado con un formato así, y...entiendo que una vez GBE [empresa consultora] mostró algo así. Pero no estoy seguro.

JC: Ya. Y lo que está haciendo actualmente MH es...

JR: No, lo que está haciendo MH es sacar conclusiones de los últimos años de todos los instrumentos.

JC: Ahhh ya, como análisis de los instrumentos...

JR: Como análisis de los instrumentos, qué arrojan los instrumentos de desempeño, de hace tres años, ascendente en los últimos tres años, y compromiso en los últimos tres años, y cuáles son...pero no sé si ya está, yo no lo he visto, no he visto los resultados. Entonces no sé si esta...si esta misma...lo más probable es que sean indicadores por separado también.

JC: Como un análisis histórico más que una vista conjugada. Ya, perfecto. Y...después de esto, se supone que uno debería tener como ciertas conclusiones...

JR: Y, perdón, que me quedé pegado con...cuando tú decí, un análisis conjugado, es por ejemplo decir, mira, eh...compromiso dice que las personas, eh...engagement dice que las personas no están motivadas. Y por tanto, si no están motivadas, no van a aprender ciertos conocimientos, o no van a aprender ciertas competencias... ¿algo como así? ¿O algo que...que correlacione las tres cosas?

JC: O sea, no, yo tampoco es que lo tenga tan mapeado o tan claro, en el fondo, también me queda la duda, de si Formación se puede hacer cargo de las brechas que haya en engagement, por ejemplo.

JR: O sea, yo creo que no.

JC: En ascendente lo entiendo, en el fondo, aborda habilidades de Líderes...

JR: De hecho, yo creo que donde menos Formación debiese hacerse cargo es en engagement, pero sí hay algunas dimensiones que hablan de la supervisión, por ejemplo. Y ahí sí Formación puede agarrar eso y alimentar su programa de Liderazgo, por ejemplo. Lo que sí es importante, y me quedé pegado con...porque claro, efectivamente uno podría levantar, ya, ¿sabí qué? Transversalmente, está baja la competencia, a través de la evaluación de desempeño, nos damos cuenta que hay cierta competencia baja. Pero uno podría decir: "ya, pero a lo mejor esa competencia está baja porque hay un problema de engagement, o de compromiso, ¿qué es primero?". Y es un ejercicio que a lo mejor no hacemos, eventualmente no sacas nada con tratar de mejorar esta competencia, si no

mejoras primero el clima, por así decirlo. Yo creo que no se ha mirado. O no sacas nada con tratar de moverle las competencias a las personas, si tienes un jefe que no permite que las personas muevan sus competencias, ¿cachai?

JC: Claro, o que apliquen lo aprendido...

JR: Yo creo que hoy día se están viendo muy por separado las tres cuestiones, y no está esta mirada, como decí tú, conjugada, como de correlaciones. Y yo creo que eso es importante.

JC: Ya.

JR: Porque dicho sea de paso, hay un modelito de un francés, experto en productividad...uno de los socios de BGC, de la Boston Consulting Group a nivel mundial...y dice que efectivamente el error que hacen las empresas es que determinan cuáles son las brechas de valores o conductuales de las personas, tratan de moverlas, y con eso esperan que haya un cambio de contexto o en el ambiente. Y dice que es totalmente al revés, que primero tenía que ver como mejorai el contexto para después ver cómo mover las conductas, y que esas conductas muevan los valores. Entonces...creo que eso nos falta a nosotros. Y debiese ser parte de nuestro de equipo de determinar eso. O sea, no solo nosotros, sino que División Personas.

JC: Y...en términos de, ya, yo con toda esta información, independiente de cómo se conjugue, llego a ciertas conclusiones, y como ciertas brechas y ciertos temas que debiesen trabajar en términos formativos el próximo año 2016. Y eso nuevamente debiese ser validado, manteniendo la misma lógica, o sea, Divisional y eventualmente Primera Línea.

JR: Ujúm.

JC: En ese nivel. Y respecto, finalmente, como...porque yo lo que también planteaba es que, claro, en lo que deriva todo esto es un plan formativo, con algún tipo de seguimiento, ya sea tanto higiénico en el fondo, de que efectivamente se hayan cumplido las etapas, como ya sea a nivel de evaluación, impacto, transferencia, etc. Pero si tuviéramos que decir, en el fondo, cuál es el resultado esperado del proceso de DNC final, eh... ¿cómo te lo imaginas tú? O sea, a partir de hacer toda una DNC, yo hago la DNC de Tecnología y Operaciones, poder llegar a qué producto finalmente. Como de cara a un RB para que lo valide, o a...

JR: O sea, el producto debiese ser...el plan formativo que está compuesto de...qué conductas vamos a tratar de mover, a través de qué metodología, llámese talleres...o lo que sea, conductas...estoy pensando en voz alta, no sé si es el modelo. Conducta, para mover esa conducta a través de qué metodología, cuándo y cómo. Cuándo en fechas y tipo de taller, eh...y resultado esperado. Resultado esperado en el sentido de, ya, lo que dijimos que queremos mover, tal conducta transversal, mover de un cumplimiento de 98% en evaluación de desempeño a un 103...lo que estaríamos esperando aquí en cuánto tiempo y qué estaríamos esperando. Ya, ok, nuestro plan dura un año, ¿qué vamos a hacer, en términos de qué vamos a mover? Eh...cuándo debiese moverse eso, y cómo debiese verse impactado los desafíos del negocio, porque partimos de que el negocio tenía ciertos desafíos. Entonces, ya, el desafío es que la Fábrica México está cursando...eh...está cumpliendo a fin de mes de cursar solo el 95%, el 90% de los créditos de las operaciones que le manda el área comercial. Tenemos un problema, ok. Para que eso mejore, determinamos que el problema es que las personas están bajo en la competencia...eh...planificación y auto-organización, ok. Para eso vamos a hacer determinados talleres que tienen ciertos objetivos de aprendizaje, que tienen ciertos objetivos de desempeño. Eso lo vamos a hacer en equis cantidad de tiempo y en equis fechas, en esta planificación.

JC: Claro. Esto requiere esta inversión...

JR: Eso requiere esta inversión.

JC: Y esto lo vamos a medir a tal nivel.

JR: Y eso debiese mover esta competencia. Planificación y auto-organización, en una mejora de 3 puntos de la evaluación de desempeño, y eso llevar a que Fábrica México curse el 100% de las operaciones que le manda Banca Comercial, en tanto tiempo. Esa es como la línea que yo veo. Ahora, ¿se puede hacer así? No tengo idea, pero así lo veo yo en el fondo. Eso tiendo a pensar que un área de negocio sería...atractivo como oferta de parte de nosotros. O sea, le estás solucionando en teoría su problema, porque a él le da lo mismo cómo se forma la gente y la competencia y el problema que tenga la gente para hacer eso. Lo que quiere es que se curse el 100% de las operaciones.

JC: Además tiene un flujo más o menos...de negocio, en el fondo.

JR: Efectivamente.

JC: Ya. Y ahora pensando...quizá una pregunta para el final de la entrevista, pero prefiero decirlo, en términos de expectativas de un instrumento, pensando en lo que en el fondo yo he estado trabajando...o más que trabajando, va a terminar a partir de todo esto que yo he estado, de todo este levantamiento, etc. ¿Cómo te imaginas tú un instrumento concreto de DNC? ¿Como una pauta, como un checklist, como un flujograma, como...un Excel donde tienes hojas por...? En términos concretos. O como un documento grande...

JR: No, yo me imaginaría una especie de check, como...estoy obsesionado con los checklist, pero me imaginaría un checklist como el que te acabo de decir. En el fondo, que resuma, idealmente en una hoja, cuál era el desafío, cuál era la solución que estamos proponiendo, cuál era el programa, cuál era la intención, cuál era el resultado esperado, y el tiempo. Cosa que a lo menos las áreas que definamos que son como críticas podamos mostrar este documento, y decir, "ya mira, esto es lo que se levantó". Obviamente el tema es que detrás de eso hay mucha información, o sea, en el objetivo tú podrías hacer un doble click y vas a tener 100 mil hueás, pero ese levantamiento no me interesa por ahora tenerlo tan homogeneizado. Ese levantamiento puede estar compuesto de un Word de por allá o de un PowerPoint de por allá.

JC: Sino tener claras las etapas.

JR: Claro. Así lo veo yo.

JC: Ya, perfecto. Y en términos de proceso actual de DNC, porque en el fondo, hasta ahora es un poco el modelo ideal, o cómo te imaginas tú el proceso ideal de DNC. Tratando de pensar un poco de manera conjugada entre los tres, porque claramente sabemos que acá cada uno tiene un poco su estilo o su forma, si bien en general se usan los mismos input. ¿Cuáles son las principales fortalezas que ves tú de este proceso, pensando obviamente en una manera más integral de cómo lo hacen los Especialistas, no tan desglosado? O desglosado, si te es más fácil, también puede ser.

JR: Repíteme la pregunta, por favor.

JC: Jajajaja. ¿Cuáles son las principales fortalezas, pero no del proceso ideal, de un ideal de DNC, sino de cómo efectivamente se lleva a cabo...?

JR: Claro, cuáles son las fortalezas. Ehhh...yo diría que...hoy día sí somos capaces, o al menos así lo entiendo, que todos ustedes son capaces de entender el negocio. Ehhh...también hay mucha cercanía con el negocio. Ehhh...y hay cierto...estoy hablando

de las principales Divisiones, y también hay, como te digo, cierto conocimiento, que falta avanzar más en conocimiento del negocio hay un buen nivel de conocimiento, eh...hay cercanía con el negocio...creo que nuestra mirada y nuestra postura es escuchada por el negocio, o son validadas por el negocio...yo creo que esas son las principales fortalezas. Bueno, y que damos un...y que estamos dando un buen servicio al negocio. O sea, hablar de que tenemos cercanía con el negocio a lo mejor puede sonar a mucho, entonces, tenemos cercanía con el negocio entendiendo que en algunos negocios puntuales. En BEI por ejemplo, hay mucho conocimiento del negocio, hay mucha cercanía, en Banca Comercial hay mucha cercanía, en Operaciones y Tecnología yo creo que este año avanzamos un kilo, quizá falta mucho conocimiento todavía porque es un mundo muy grande y muy técnico. Pero se ha avanzado ene...entonces yo diría que las principales áreas de negocio, y bastante cercanía. Y en esas mismas áreas obviamente, por tener ese conocimiento y esa cercanía, yo diría que también estamos como bien considerados, o al menos nos consideran, nos piden la opinión, y somos parte importante de sus planes anuales. No sé si se entiende, y yo creo que eso es una gran fortaleza. Que falta eso mismo, tenerlo por las 10.000 otras áreas de negocio, obvio, pero a nivel de las principales áreas, sí.

JC: Y en términos de aspectos de mejora, de mejora, del proceso vigente de DNC...

JR: Más estructura, más homogeneización. Sistemática es más fácil decirlo. Yo creo que sí, homogeneizar en el fondo, y tratar de darle una estructura de proceso, sin que sea una hueá extremadamente...que en su momento fue lo que quizá nos pasó, con G [Consultora de Recursos Humanos], que era una hueá demasiado estructurada, demasiado...yo creo que hay que tratar de llegar a algo que sea una estructura básica, como hablábamos recién, como este flujo, que partamos de una base, y después cada uno le pone de su cosecha, y cada uno...pero por lo menos una estructura básica, eso. Una mayor estructura, sistemática.

JC: Y en términos de seguimiento, porque...depende, como el flujo depende de cada Especialista, o hasta cierto punto depende de cada Especialista, también me imagino que el flujo posterior del plan también. Pregunto porque quizá no se explicitó, pero en algunos casos salía el tema del seguimiento como una etapa relevante, y en otros como que no surgió. Entonces no sé qué piensas tú de si efectivamente se hace seguimiento de los planes formativos que se definen, si en algunos casos sí, en algunos casos no, por qué se da esa diferencia...o deriva solamente del criterio...

JR: Yo creo que...sí hay seguimiento, mucho seguimiento, pero...o sea, yo creo que hay seguimiento, no sé si mucho, yo creo que hay seguimiento...hay un seguimiento pertinente. Ehhh....siempre en esto sigo hablando de las principales líneas de negocio, ¿ah? Ehhh...pero es un seguimiento que está más a...que ha nacido más por el negocio. Ponte tú, en BEI tenemos un Comité BEI que es todos los meses, en Tecnología y Operaciones estaba toda la semana, en Sistemática Banco también, ahora se perdió un poco, pero también estaba todos los meses. Pero es un seguimiento que ha nacido más como del negocio, no tanto de nosotros, entonces yo creo que a nosotros nos falta un poco más de seguimiento. Que no tiene por qué ser un seguimiento distinto, en el fondo, no tenemos por qué estar haciendo un informe distinto al del Comité BEI para nosotros, pero que todos nosotros pongamos en común que este seguimiento que se le está haciendo a estas áreas de negocio.

JC: Claro. Que no sea solamente sugerencia o solicitud del negocio sino que sea una propuesta independiente de la cartera que uno esté manejando.

JR: O a lo mejor aprovechar, aunque sea sugerencia del negocio, de hecho yo creo que es mejor que sea sugerencia del negocio, porque si es sugerencia nuestra, el negocio puede ser que no nos pesque mucho. Pero si nace del negocio es bueno, y podemos aprovechar eso para nosotros mismos, en el fondo. Porque yo tengo el seguimiento, porque a mí me toca participar de todas esas reuniones. Pero que de alguna forma, esa misma información que está hoy día la consolidemos en una vista seguimiento, o sea...que la vean todos, independiente que tú no veas BEI, que sepas qué se está viendo. Entonces nos falta estructurar un poquito más el seguimiento.

JC: Y ahora una última pregunta, que escapa un poco a lo que estábamos hablando, antes de ver lo de los flujos, ehhh....en términos del rol del Especialista, porque se ha hablado, desde que yo estoy acá, se habla mucho del tomador de pedidos versus el Especialista, o el Asesor, o el experto en formación, etc. Si tuvieras que hablar o explicitar cuál es el rol del Especialista de Conocimiento y Aprendizaje, ¿cuáles son los grandes temas o puntos que debiese...estar presente en ese rol, en ese papel que juega de cara al negocio?

JR: No sé si te entendí la pregunta...

JC: Cómo ves tú el rol, dado este tema de la DNC, dado los flujos que en teoría debiésemos llevar, cuál es el rol del Especialista de Conocimiento y Aprendizaje.

JR: O sea, yo creo que el rol es uno: ser experto. Ser experto en temas formativos. Ehhh...bien digo, y ahora, ser experto en varias cosas, pero ser experto en cómo mover la conducta de una persona, o mover la competencia de una persona, o cómo mover el conocimiento de una persona. Ese es nuestro principal rol, yo creo. Primero ser experto en eso, porque no sacamos nada con ser experto en hacer un diagnóstico del negocio, cuál es el negocio, si después no tenemos idea cómo se mueve la conducta de una persona en pos de ese objetivo. O sea, yo creo que nuestro principal rol es ser experto en eso. En el ámbito formativo, y en ámbito formativo, como te digo, se abren 10.000 cosas. Ser experto en cómo mover una competencia, ser experto en...en diseño instruccional de un curso, para poder validar lo que los proveedores nos proponen, eh...eso es un gran rol. Y el otro rol, que yo diría que viene después del primer experto, es consultor. Efectivamente ir donde el negocio, lograr entender la necesidad de ese negocio, y a través de nuestra expertiz, convencer al negocio, o venderle al negocio una solución. Si logras eso, te sacas el toma de pedido. Sin embargo, yo creo que el toma de pedido va a seguir siendo por cierto una parte de nuestra pega, yo creo que es imposible sacarse la toma de pedido, pero debiese ser un 20% y el 80% de nuestro rol debiese ser más consultor. Un 80% ser experto y un 20% de toma de pedido. En el sentido, de por qué siempre va a haber toma de pedido, porque como no va a haber capacidad para ir a hacer este gran análisis a nivel de las 200 áreas que hay, en las áreas más chicas somos quizá más tomadores de pedido, no tengo idea...o de repente hay cosas que son superiores a nosotros, y que nos llegan de una directriz más alta, y tenemos que tomar el pedido nomás, a mí no me complica tampoco tener un porcentaje menor dentro de nuestro rol que sea tomar pedidos. Es parte de la pega nomás.

JC: Ya, y ahora, la idea es poder mostrarte a grandes rasgos cuáles son los flujos que por lo menos yo levanté entrevistando tanto a A.A. como a V.G. como a S.D. [se le muestran los flujos levantados con cada Especialista]. Básicamente, si bien como en grandes etapas son más o menos similares, hay...hay algunas diferencias, por ejemplo, en el caso de la S.D., que lleva mucho menos tiempo, y que yo creo que se parece mucho más al modelo que yo hubiera utilizado a principio de año cuando recién estaba llegando. Entonces, como sin tener que ver el detalle de cada uno, o ahí puedes ver más en detalle si te interesa, mi duda es...a grandes rasgos, como que las etapas son más o menos similares, pero el proceso, o en algunas ocasiones los inputs que se utilizan son dispares, y lo mismo con la cantidad de etapas. Por ejemplo, A.A. hace como una validación, se supone, según lo que me plantea, hace como una validación entre medio, como que

levanta información con las Gestoras, de ahí va armando un mapa, lo valida con el cliente, y de ahí el plantea el plan formativo. V.G. se supone que se va más directamente a tener los indicadores, pedirle al negocio que le dé cuáles son los objetivos y según eso arma y valida, y la S.D. ya es como un modelo más de tomador de pedido, porque ella misma plantea que claro, tampoco tiene claro cómo hacer una DNC como un poco más purista.

JR: En teoría, estos grandes cuadrados son los principales procesos.

JC: claro, y abajo el desglose. Se ve con letra chica, pero no supe cómo expandirlo más.

JR: Ya, entonces dice...en el caso de A.A. es: levantamiento de datos...levantamiento de datos tiene...ya, A.A. dice que el levantamiento de datos...información cualitativa...

JC: O sea, en el fondo, utiliza por un lado indicadores como más duros, que son evaluación de desempeño, ascendente, engagement, en su momento clima, e indicadores de negocio que en su caso, según él los puede pedir más directamente porque se manejan más con datos duros que por ejemplo, no sé po, Cumplimiento u otras áreas más...como Recursos Humanos, que quizá es más difícil tener indicadores duros. En términos de fuentes, bueno, ahí se desglosa, cliente interno, y la Subgerencia de Liderazgo y Talento como fuente, y por otro lado información cualitativa, también en términos de focos estratégicos de la Gerencia, si es surgen nuevos modelos de atención, de negocio...eso también como un input.

JR: Después dice conclusiones preliminares. Actores a considerar...

JC: En el fondo, conjuga toda esa información, y desarrolla un tipo informe con conclusiones preliminares respecto de lo anterior, eh...diferenciando qué elementos de esos focos estratégicos y qué elementos de los indicadores de negocio efectivamente pueden ser abordados a través de formación, y tratando de hacer hipótesis de vinculación de datos. Es decir, cómo efectivamente conjugo todo esta información que son instrumentos y variables distintas. En el fondo, no hay una forma concreta de cómo conjugar esos instrumentos si no sea a través de un análisis como ya más...hipotético, en el fondo.

JR: Sí, lógico. Levantamiento con otros actores relevantes...primera validación de conclusiones preliminares...Gestores de Personas...presentación y validación de conclusiones ajustadas...planificación, output final...La V.G. dice: levantamiento de datos,

input...reunión con cliente interno, Gestora de Personas...planificación, output...entonces la V.G. se salta conclusiones preliminares.

JC: Claro.

JR: Y la S.D. dice reunión con el cliente interno...

JC: Y la V.G., en teoría le pide los indicadores de manera anticipada. O sea, A.A. se reúne con ellos, y V.G. le pide esto...los indicadores y todos los objetivos estratégicos para que lleguen a la reunión con esa información y ella solamente la reciba, y después haga este análisis en conjunto con los indicadores de gestión de personas.

JR: Ya.

JC: Entonces, mi duda es, más allá de si...o sea, por un lado, si te hace sentido el flujo planteado por cada uno, en un escenario relativamente ideal, porque entiendo lo que dices, que hay áreas muy chicas que obviamente todo este flujo no se va a hacer, pero sí pensando en un escenario más o menos ideal de DNC...de cómo lo hacen, más allá de...de cómo llevan a cabo una DNC actualmente, de la mejor manera en que lo hacen. Por un lado, si te hace sentido, y por otro lado, la pregunta es: ¿a qué crees tú que se debe como tanta disparidad? En el caso de la S.D., asumo que es porque viene llegando.

JR: porque viene llegando, y aparte se encontró con un área BEI en que todo esto estaba hecho, y se encontró con un GBM que no nos pesca tanto todavía como los otros negocios, y que por lo tanto, actúan en esta línea. Ahora, yo no sé si es tanta disparidad, porque en el fondo persiguen lo mismo, eh...lo que sí yo tiendo a pensar que esta etapa sí es importante. O sea, esta etapa yo no la dejaría fuera, que es las conclusiones preliminares, que en el fondo más que conclusiones preliminares es como procesar esta cuestión, como...sacar una, bien dice, una conclusión de esto. Creo que tiene su lógica antes de ir a sentarse con el cliente. Que yo tiendo a pensar que la V.G. debe hacerlo, porque me parece poco probable...porque la V.G. dice: levantamiento de datos. Agarra evaluación de desempeño, agarra ascendente, engagement, ¿qué dice acá abajo? Consolidación de lo del año anterior...indicadores de negocio, agarra todo eso, y después dice reunión con el cliente...y dice presentación de análisis de los input.

JC: Acá en el fondo la diferencia es que la V.G. solicita esta información y la conjuga, en fondo, ella manda un correo donde solicita la información respecto de los indicadores de negocio y los objetivos de negocio y qué es lo que ellos esperan en términos formativos,

cuáles son sus prioridades formativas del próximo año. Y con eso hace este análisis y lo presenta, pero en el fondo ya con algo armado en términos formativos, ¿me cachai?

JR: Ahhh ya, no va solo con el análisis de los...de esta información...

JC: Claro, lleva todo el análisis y el plan formativo y lo valida, hasta cierto punto, con el cliente. Obviamente pensando que no son etapas como tan...tan cerradas, pero más o menos si tuviéramos que seguir...

JR: Es que si es así como lo decí tú, a mí me suena más el modelo...A.A. Porque en el fondo...a mí no me gustaría en el fondo llegar con una propuesta, por más que sea borrador, donde el cliente...entonces, ¿esta vendría siendo como la primera reunión con el cliente?

JC: Claro.

JR: ¿Y ya le lleva una propuesta formativa?

JC: Claro, de acuerdo a los datos que tiene...

JR: Eso en lo personal como que...como que no me gusta mucho. O sea, no es que no me guste, es que...le hallo más sentido a que haya una conversa previa a llegar con una propuesta. Porque una cosa es que yo tenga todos los datos, que me lleguen, que los procese...pero los datos, no sé si los datos siempre hablan todo lo que queremos que hablen. No sé si se entiende. O sea, uno puede agarrar Ascendente, Desempeño...

JC: Es probable que al llegar a la reunión, no le haga tanto sentido al cliente si él no te planteó de antes...

JR: Entonces, yo creo que esa etapa...yo ya olvidándome de lo que plantearon ellos, a mí esta me hace sentido porque ya, hay un levantamiento inicial de datos, que se los puedes ir a pedir al cliente a la oficina, o se lo puedes pedir por correo, ya da lo mismo en el fondo, pero...te llega cierto input, tanto del área de DO como del mismo cliente, te llegan unos ciertos datos, tú los procesai, sacai una primera conclusión, y yo creo que esa conclusión es súper necesario validarla con el cliente antes de presentar un plan formativo. La etapa de validación de conclusiones, en que debiese estar el Socio Estratégico, el cliente...validarlo. Y post validación, ya decir: "ok, entonces en base a estas conclusiones..."...es en el fondo como una hipótesis, en base a esta hipótesis...la

valido con el cliente, validada la hipótesis, propongo mi plan. Que vendría siendo...ahhh, pero aquí hay otro levantamiento.

JC: Claro, es que en el fondo lo que A.A. plantea es que, claro, tiene estos inputs, hace un análisis de esta información, la coteja de alguna forma como con niveles más bajos, o sea, con las Gestoras, con Jefaturas, incluso, según él con algunos profesionales si es que es necesario, y de ahí va ya a nivel Gerencial a presentar una...una...

JR: Que sería esta...

JC: Un mapeo, claro.

JR: O sea, aquí va a presentar al cliente. Lo que pasa es que yo creo que estos, a mi juicio, sin entender la...o sea, sin meterme en detalle, yo creo que esta es una...porque tu tení distintas etapas de validación, puedes sacar una pequeña...para validar una hipótesis...podí validarlo en una primera etapa con el Socio Estratégico, o Consultora en este caso, podí validarlo con algunos negocios, pero en algunos casos vas a necesitar validarla con...focus group, con encuestas, se puede validar de distintas formas, entonces yo creo que dependiendo como del nivel de complejidad de la conclusión que estás sacando, o de la hipótesis que te pusiste, vas a necesitar más o menos etapas de validación. Puede ser que la hipótesis que tú te pusiste, voy a dar un ejemplo súper estúpido, eh...la gente trabaja mucho. Trabaja 12 horas diarias. Lo que es súper fácil de validar, porque el mismo cliente te dice: "ahhh sí", o te vas y pides los registros de las marca tarjetas y validas al tiro, y por lo tanto ya aquí validarías y no es necesario ir a validar más cosas, y te pasas al tiro a la cuestión de acá. Pero si tu hipótesis es que la gente está desmotivada, emmn...porque considera que no tiene las suficientes herramientas para desempeñarse en su puesto de trabajo, la validación es más compleja, y vas a requerir validar con el cliente si eso es verdad, vas a requerir validar con los empleados, ¿y cómo validas con los empleados? ¿con focus, con...? No sé si soy capaz de explicarme, yo creo que hay una etapa de validación que es re importante.

JC: Que en el fondo conjugaría la etapa dos y tres del modelo de A.A.

JR: Justamente, que puede ser más simple, solo con el Socio Estratégico, y a lo mejor llegai hasta ahí nomás, y no es necesario esa, o a lo mejor sí es necesaria esa, y a lo mejor es necesario otras más, como te digo...

JC: Pero entonces esa es una validación preliminar, en el fondo.

JR: Como de validación, antes de llegar a presentárselo al Divisional, efectivamente. Lo que no nos puede pasar es que lleguemos al Divisional...con una validación que esté poco sustentada.

JC: Ya.

JR: Que llegues a la reunión y te diga: “¿de dónde sacaste eso?”, ahhh, eso lo saqué porque evaluación de desempeño dice eso, engagement dice eso, tus Jefes de abajo dicen esto, y una encuesta que hicimos a 100 funcionarios dice esto. Es irrefutable, ¿cachai?

JC: Claro.

JR: Entonces yo creo que la validación tiene más etapas.

JC: Ya perfecto.

JR: Y ahí, te pasai a presentarle al Divisional, y de ahí te pasai a la planificación como dice A.A., y de ahí, a A.A. le falta una que sí tiene V.G., que es el seguimiento del plan formativo. Y si te fijai, era como parecido al...

JC: Esta es la propuesta conjugada, que es básicamente conjugar esas dos...ver a la de A.A. qué le faltaba del de V.G., y poner eso. Claro, pero ahí faltaría conjugar como lo que tú decí, esa etapa como de validación previa a la validación con el Divisional.

JR: Sí, y si te fijai, es como bien parecido al flujito que hablamos antes, faltaría quizá solo en el seguimiento, que diga ya, ok, cuándo vamos a seguir y cómo vamos a medir para ver si se está cumpliendo esto que levantamos acá.

JC: Claro, más allá de...lo que sea a nivel de evaluación en términos formativos. O sea, más allá de decir, vamos a medir esto a nivel de transferencia.

JR: Claro. Nopo, aquí debiese ser...

JC: El impacto en los indicadores de negocio que están bajos.

JR: Aquí debiese ser, en el fondo...ahhh, acá en las conclusiones...claro, qué...aquí, a través de este plan formativo, de esta planificación, de qué nos vamos a hacer cargo, en teoría. Qué vamos a mover...

JC: Ya. Pero en términos de indicadores que se levantaron con el negocio en la etapa uno.

JR: Efectivamente. Que debiesen ser parte de esta conclusión, en el fondo. O sea, la conclusión es que la gente solo cierra, solo cursa el 90% de las operaciones generadas por el negocio, por falta de planificación y auto-organización. Para eso se hace un plan formativo, que va a durar tanto tiempo, que vamos a seguir este tiempo, y que va a mover esta competencia, y va a mejorar del 90% al 100%.

JC: Y en términos como de...me parece que es, o sea, como flujo ideal suena no tan complicado, pero pensando en, o quizá yo no manejo tanto los datos, en Divisiones o áreas que quizá no tienen tanto dato duro donde yo pueda levantar esta información...

JR: Es más complejo. Pero ahí, yo creo que nosotros, nuestro deber debiese ir con el formato y nuestro input de lograr tener el dato, y ver con el negocio, quizá P.C. [Subgerente de División Tecnología y Operaciones] te dice: "no, aquí es imposible esa hueá". No es posible llegar al dato, y tu seguimiento va a llegar hasta cumplir el plan formativo nomás. Bueno, yo creo que debiésemos partir de la base de que se puede tener el dato.

JC: Claro, indicadores duros, o por último, claro...en el peor de los casos, tienen los indicadores de gestión de personas.

JR: Y en el peor de los casos, ya, ok, para el próximo año, la evaluación de desempeño de estas competencias debiese mejorar. Pero consensuadamente con el negocio que este dato no se puede obtener.

JC: Y en términos de...porque, pensar en todo este flujo requiere cierto tiempo, en el fondo. Ehhh...cuáles de estas etapas crees tú que requerirían más tiempo, o mayor...o sea, que exigen mayor tiempo y mayor...esfuerzo por parte de los Especialistas. Entendemos que en teoría, un proceso de DNC tarda...no sé, un modelo ideal purista tarda tres meses.

JR: Yo creo...tiendo a pensar, así a grandes rasgos, que estas tres son las más complejas. En términos de tiempo.

JC: Las tres primeras.

JR: Las tres primeras, en el fondo...espera, me perdí un poco...etapa cinco: presentación con el cliente interno. Presentación y validación de conclusiones...¿cuál es la diferencia entre el cuatro y el cinco tuyo?

JC: Ahhh...que en el fondo, el cuatro es...una primera presentación, y después en la etapa cinco como ya presentación ajustándolo con los comentarios, o...claro, según los comentarios que haya levantado el Divisional y la Primera Línea desde esa reunión. En el fondo, son como dos reuniones, una de presentación y otra ya de validación con los comentarios...o cualquier cosa adicional que se haya incorporado.

JR: Pero en los dos casos es el mismo *stakeholder*, porque en los dos casos...o sea, ya, tú te estás poniendo en el caso de que R.B. le presentamos las conclusiones, y aquí también, en el cuatro ya le presentamos el programa formativo, ¿o todavía no? ¿O sólo conclusiones?

JC: en el cuatro solo las grandes conclusiones. Y las posibles líneas de intervención, pero no como un plan formativo propiamente tal.

JR: Claro. Y en el cinco es en el caso de que el gallo te diga: "ahhh, sí, pero esto no..." y volver en el fondo a...

JC: Claro, por eso te decía que se definen cuáles son las conclusiones ajustadas, cuáles son las limitaciones de prioridades, en el fondo, si yo ya tengo el presupuesto, puedo decir ya, este es un tema, pero no lo vamos a tratar tanto porque el presupuesto no lo permite. Y bueno, obviamente lo mismo, posibilidades según presupuesto.

JR: Ehhh...ya, lo que pasa es que me quedé pegado, porque en el fondo la cinco no siempre va a existir. En teoría, puede quedar validado siempre en la cuatro. Ya, pero ahí lo dejo a tu criterio si dejai la cinco o las unes en uno...tú eres más experto en flujo. Porque me estoy imaginando un flujo, que sea: sí, o no. Y si es no, pasai al seis, y si sí, pasai al...Ya, y en el cinco, en base a la validación final, vas y le presentas el plan formativo.

JC: Ahí el seis más que como etapa, es como el producto del...

JR: Es el producto, efectivamente. Y después el siete es ya si esto lo vamos siguiendo cada cierto tiempo...a mí me hace sentido.

JC: Ya. Ehhh...todavía queda algo de...

JR: ¿Tú tení...? Sorry ahhh, yo sé que me habías citado a ver esto, y no sabía que tú estabas viendo puntualmente el tema de la DNC en tu tesis. Entonces hay una reunión que te voy a tener que sumar hueón, que la V.F. me había dicho oye, juntémonos a ver

cómo hacemos la DNC. Entonces yo cité a la V.G. porque me acuerdo que la V.G. había hecho como una especie de checklist en su momento con G. Ehhh...pero dado que tú tenías esto, ehhh...te voy a subir a la reunión. O sea, debiésemos partir de esto, independiente del producto final al que lleguemos. Para la reunión, cuando te cite, lleva esta hojita nomás a V.F. Si le alcanzas a hacer algunos ajustes, sino no importa. Y debiésemos partir de ahí. Porque la reunión es justamente para definir esto.

JC: Ahora, respecto de capacidad para poder hacer este flujo, si pensamos que este es el flujo ideal...¿qué tan...capacitados, o más que capacitados, si tú crees que como Especialistas todos tenemos la habilidad para poder llevar a cabo este flujo de manera ideal?

JR: Yo creo que ni capacitados ni habilidades. Nos falta...para este flujo ideal. Digo, tenemos muchas fortalezas que son las que mencioné...yo creo que nos falta ser más expertos todavía en nuestros temas formativos. O sea, si voy y te pregunto a ti: JC, dime...perdón, para no tomarte como ejemplo, si voy y me pongo un espejo y digo: JR, recítame de memoria qué es un diseño instruccional, recítame de memoria qué es un objetivo de aprendizaje, y recítame de memoria cuál es el objetivo de desempeño, no me lo sé, y tendría que irme al papel a buscarlo. Y lo más probable es que si le pregunto a cada uno de ustedes, dime qué es un objetivo de aprendizaje, dime qué es un objetivo de desempeño, todavía se mareen un poco en describirlo bien. Tiendo a pensar que todavía...

JC: Yo creo que más que el conocimiento teórico, es como traducir eso en algo concreto. Porque yo podría tener mucho de conocimiento teórico, pero después...

JR: Ya. Por eso, yo no sé si estamos preparados todavía para ir a pararnos frente a un R.B., donde un M.S. a decirle mira, sabí que lo que le falta a tu gente es esta competencia, y para esta competencia, hay distintas formas de que la gente la adquiera, o la incorpore, es a través de un taller de este tipo, de tantas horas, ehhh...donde la persona va a aprender esto, y se va a terminar desempeñando mejor de esta forma. O sea, yo creo que nos falta más...más argumentos tanto teóricos como experienciales de que somos expertos en la cuestión y de convencer a un gallo de que no basta con este taller, o no se necesitan 100 horas, ¿cachai? No sé si me explico. Pero yo creo que conocimiento nos falta todavía. El ser experto.

JC: Claro.

JR: Ser expertos en nuestros temas, ya olvidándonos de ser expertos en este proceso. Temas formativos. Mmm...ese es un tema que yo creo que nos falta. Y el otro tema que nos falta yo creo que es...y aquí ya más que conocimiento es ciertas habilidades más...seniority para enfrentar a un Divisional. Para discutirle a un R.B., y no es por tu caso, para discutirle a un M.S., eh...esto no por qué, o sorry, el presupuesto es este, ajústate a ese presupuesto. Yo creo que nos falta todavía. Yo creo que con suerte...ese rol lo podría cumplir yo, y en varios casos me quedo corto también.

JC: ¿Pero tú crees que eso es por un tema de habilidad de poder decirlo, o por un tema de...'

JR: Yo creo que en parte del modelo...

JC: Que efectivamente yo tenga por función la capacidad de poder decirle a R.B. oye, hasta aquí nomás te llega el presupuesto...

JR: Yo creo que uno es...definición del modelo, que por función no tenemos claro, aunque yo creo que por función sí lo podemos hacer. Eh...no, yo creo que es más habilidades. Porque por funciones, las funciones basta con que, entre comillas, yo hoy día les baje un decreto, oye, estas son nuestras funciones, y dentro de nuestras funciones, está la capacidad de decirle a R.B. está equivocado. Pero si no tenía la habilidad no vas a poder hacerlo. Si no te atreví en el fondo a argumentarle...entonces yo creo que va por un tema de habilidad también. Independiente de que también podí tener la habilidad, pero si el modelo no te acompaña, o sin las definiciones de Socio Estratégico...o a lo mejor el modelo dice que nosotros no somos los que tenemos que dar esa pelea, y es el Socio Estratégico. El modelo podría decir que el que le va a escupir la cara a R.B. es el Socio Estratégico, y tú eres el experto que va a asesorar al Socio Estratégico. No tengo idea cómo va a ser ese modelo.

[Se retoma la entrevista para revisar el instrumento al día siguiente]

JC: Ya, eh...

JR: Sí, me mandaste algo.

JC: Te mandé, sí. ¿Puedes abrirlo? En el fondo para que tengas un poco claro de qué se trata esto. Empecé a diseñar, según la base de lo que por lo menos yo encontré en términos más teóricos, metodológicos, más que lo que se hace acá, un proceso o un

modelo que fuera útil, o más que fuera útil, que respondiera a las etapas necesarias en el momento de hacer una DNC.

JR: Perfecto.

JC: Entonces...en el fondo, son distintas pestañas, y la primera es un check list de los distintos procesos, de las distintas etapas. El segundo es un flujo resumen, como para que uno tenga claro cuáles son las etapas, y después viene con lo que es el levantamiento propiamente tal. Como...de lo que es evaluación de desempeño, los otros instrumentos, y...después como resultado un plan de capacitación que es otra pestaña más adelante. Entonces básicamente acá como lo que te decía, esto no está tan conjugado de cara a lo que es la realidad Santander, sino que de cara a lo que podría ser una DNC no sé si ideal, pero...un formato DNC.

JR: Esto es lo que la teoría dice.

JC: Claro. En el fondo, conjugando distintos modelos y distintas perspectivas.

JR: ¿Y están en todas partes, supongo que las fuentes...?

JC: Sipo, en mi tesis.

JR: Número de página.

JC: De ahí te la paso si querí.

JR: Jajajajaja. Ya, veamos qué dice aquí. Tiempo total estimado para realizar DNC por División. Cuatro semanas, ¿uno debería demorarse en hacer la DNC hasta llegar al plan de capacitación?

JC: Claro, claro. En total. Eso es un estimado, en el fondo. Por eso me gustaría que viéramos como todos los puntos...esto no tanto porque en el fondo es el checklist de las etapas, pero por un lado si las etapas te hacen sentido, y más adelante como...cuáles son los inputs efectivos que hay que considerar, ¿cachai? Y si efectivamente tú crees que en la etapa, y ahí te voy explicando cada una, yo puse no sé po, tres semanas, en verdad se requiere más tiempo, etc.

JR: ¿Parto por esto, entonces?

JC: Claro.

JR: Resultados cursos período anterior. ¿Qué es esto?

JC: En el fondo son las pestañas y como el desglose de ítems, si es que corresponde.

JR: Mapeo estrategia, objetivos e indicadores organizacionales. Mapeo objetivos e indicadores Divisionales. Resultados evaluación de desempeño. Resultados evaluación engagement. Resultados evaluación ascendente. Evaluación de...¿evaluación situación de necesidades?

JC: Eso está más adelante, ahí lo vamos a ir viendo.

JR: Ejecución en el puesto de trabajo. Factores de preparación para el desempeño. Focos formativos. Objetivos de desempeño a trabajar.

JC: En el fondo, la idea es ir viendo cada una de las pestañas. Esto básicamente lo que resume es lo que viene en cada una.

JR: En el fondo, este es el resumen, y después va a haber una pestaña por esto, una pestaña por esto, perfecto.

JC: Claro. Exactamente.

JR: Entonces vámonos a la otra.

JC: Entonces, en el fondo, como input, y ahí vas a ir viendo, como inputs generales tengo mmm...para tener mapeado desde antes los talleres o los cursos que se hayan hecho, a nivel divisional, cuál es la temática relevante, el total de participantes, y si hubo algún nivel de evaluación, cuál fue el resultado de esa evaluación para tenerlo como un input a considerar al momento en que se vaya a hacer posteriormente el plan de capacitación. O sea, pensando, no sé, si se hicieron talleres sobre cierta temática, cuáles fueron los resultados obtenidos para ver si el año siguiente es relevante o no seguir trabajando sobre ciertos temas, o si...o para también poder justificar el no hacer ciertos cursos, o no trabajar ciertas temáticas que se vieron en el período anterior. Eso como un input inicial, en el fondo acá no está detallado porque obviamente va a depender de lo que...

JR: Ya, acá lo que dice es: nombre del curso, la temática, total de participantes, proveedor, reacción, aprendizaje, transferencia, impacto. Viéndolo así...

JC: Ya.

JR: Me parece muy enfocado al curso.

JC: Ya.

JR: En el sentido en que, en teoría, nosotros en nuestra DNC, o nuestro entregable vamos a haber recogido la estrategia, los objetivos, ¿cierto?

JC: Claro.

JR: O sea, vamos a ver objetivos, o sea vamos a tener recogido el...qué queremos lograr, y con el qué queremos lograr vamos a hacer una cierta cantidad de cursos.

JC: Claro.

JR: Entonces, acá uno también debiese mostrar: ya, ok, hicimos todos estos cursos, pero, ¿qué queríamos lograr?

JC: Ahhh ya, como el...el objetivo previo, y...

JR: Exacto. Por qué hicimos todo esto. Que puede ser en esta misma cuestión, uno le puede agregar una que sea cuál era el objetivo, o si teníamos tres grandes objetivos, supongamos que uno era eh...empoderar a los jefes, el otro era mejorar la competencia de no sé cuánto, uno podría ver como...empoderar a los jefes, todos estos cursos. Modificar la conducta de los administrativos...¿cachai? Como eso. Sobre todo pensando que a lo mejor eventualmente uno podría ir presentarle esto a un Gerente que acaba de asumir, y que no tendría que saber por qué se hizo todo.

JC: Claro. O sea, en el fondo, sería como mostrarle el plan de capacitación del año pasado y los resultados de eso.

JR: Claro. O sea, los resultados están acá po. Lo único que me hace falta es el por qué hicimos estos cursos.

JC: Ya.

JR: Que en el fondo está abordado aquí en el, en el...como el objetivo, por así decirlo.

JC: Ya.

JR: Estos cursos que hicimos acá...estos cuatro cursos estaban enfocados a este objetivo. A lo mejor todos los cursos persiguen el mismo objetivo. Es lo único que yo le agregaría. El resto me parece bien. Nombre, temática, total de participantes, proveedor...nivel de reacción...quizá también le podría poner la asistencia. Porcentaje de asistencia. Y eso. Tú sabes que en pedir no hay engaño, entonces se me van ocurriendo más cosas...entonces también uno podría poner acá, quizá al final o al principio como una

especie de bench. Si vamos a hablar de la asistencia, y vamos a mostrar que a sus cursos asistió un 80% de la gente, mostrarle que a todos los cursos que va el Banco va un 90% de la gente. Para que el gallo diga: "ahhh chuta, tenemos problemas".

JC: O sea, estamos bien, ya.

JR: Y quizá lo mismo también a nivel de reacción. Ya, este curso tuvo un promedio de 9.5, y el del Banco es 9, por lo tanto mis cursos están siendo bien evaluados, ¿cachai? Un comparativo con el promedio Banco.

JC: Ya. O sea, claro. Ahí lo único es que igual se prestaría, creo yo, para...criticar al proveedor, por ejemplo. O criticar la gestión de alguna forma.

JR: Sí, sí. Bueno, y de hecho pasa. Recién vino la VF [Gerente de Atracción y Desarrollo de Talentos] porque está pegada con que a cierto proveedor le fue mal en la nota de reacción. Pero claro, ahí hay harto más que...bien.

JC: Ya, pero en el fondo va a depender de la justificación que dé el Especialista...

JR: Efectivamente, entonces, claro, ahí depende de la justificación que dé el Especialista.

JC: Ya.

JR: Después...mapeo de indicadores.

JC: Esto se ve un poco complejo. No supe cómo darle otro foco...pero...en el fondo la idea es, o por lo menos mi idea, y ahí por eso la idea es que tú lo puedas ver, y darme tu apreciación en el fondo. Como te decía, primero tener como claridad respecto de los objetivos a nivel organizacional, en términos de estrategia, desglosándolo. Bueno, en términos de estrategia propiamente tal, y luego en términos de objetivos, y después ya a nivel Divisional. Y por lo menos yo definí cinco grandes criterios, o cinco tipos de indicador que en el fondo la idea es que uno pueda ir marcando e ir desglosando ahí, en el fondo, ir viendo el indicador a qué refiere. Pueden ser eso, pueden ser otros, hace sentido, no hace sentido, pero en verdad lo dejo a...a tu opinión.

JR: Me parecen razonables. Costos, rentabilidad del negocio, calidad, cantidad de productos/servicios, tiempo eficiencia...cantidad de productos, ¿a qué te referí?

JC: Ehhh...es que en realidad dependía. O sea, puede ser, como más...traducirlo como...no sé cuál sería el indicador acá, pero ventas, por ejemplo, en ese sentido. Cantidad de productos y servicios ofertados.

JR: Perfecto. Mmm...sí, ahí yo le pondría un nombre que apunte más a eso. Que quede más claro, ya, ventas. O...y a mí me parecen bien, lo único es que los veo como muy enfocados a un área de negocio. Un área de productos, o un área de backoffice...no sé si te pueda hablar de rentabilidad, o de ventas. Entonces ahí habría que buscar...pero ahora, esto eventualmente el...puede ser una guía nomás, y el Especialista lo modifica...

JC: Sí, no, si así lo...esa es la idea, tampoco es una raja tabla de cómo debe...

JR: No es que porque el Especialista va y no encuentra el dato de cantidad de productos, caga su DNC.

JC: Claro. O se puede agregar, yo creo que habría que agregar un "otros", o algo así. O algún otro que...

JR: Yo creo que costos, calidad...y tiempo, ¿cómo se mediría? ¿A qué apunta tiempo?

JC: ¿En términos de indicador propiamente tal? Yo lo mantuve principalmente porque ese...uno de los grandes criterios que se me aparecían en la...en la literatura. Ahora, si no tiene sentido de cara a acá, o de cara a algún área particular, se puede cambiar.

JR: Mmm.

JC: ¿Y costos y calidad?

JR: Bueno, costos sí, porque todas las áreas tienen un presupuesto. Rentabilidad del negocio claramente para las áreas comerciales sí. Me queda la duda en las áreas de backoffice. Calidad, de todas maneras. Porque calidad sí tenía mediciones tanto por las áreas de negocio, como por las áreas de backoffice, y están todas apuntando a la calidad. Cantidad de productos si lo miramos como venta, también me cuadra...más para las áreas de negocio. Ehhh...en áreas operativas ahí me pierdo más, y tiempo ahí me pierdo...sí, tiempo no logro encontrar una...

JC: Esa podría cambiarse...

JR: O bien, ver bien a qué se refiere. Con eficiencia uno podría...cuando leo eficiencia, pienso en el cost income, pero no creo que estén hablando de eso. Sí, yo creo que tiempo

no me...o sea, lo que pasa es que en teoría tiempo para un área de backoffice sí sería importante, en el sentido de...como una especie de algún SLA que sea crítico, y que...no sé po, Fábrica México [área perteneciente a la División Tecnología y Operaciones] tenga un curse, y tenga dos días para dar una respuesta. En ese sentido sí puede haber tiempo.

JC: O servicio...a cliente interno o externo.

JR: Claro. Pero a ese yo le daría una vuelta de qué podría ser.

JC: O lo otro sería detallar, claro. Detallar o tener algún, no sé, más abajo o en otro lado, una definición de cada uno de los indicadores.

JR: Claro. O lo otro es derechamente decirle a los Especialistas que estos son algunos ejemplos, y que ellos en conjunto con el negocio definan los indicadores según qué tema le interesará al negocio.

JC: Claro. Ya, claro, puede ser.

JR: Ya. Después...indicadores organizacionales...y después lo mismo pero a nivel de División.

JC: Claro.

JR: Perfecto. Después esto para el lado, ¿qué era?

JC: Son...en el fondo depende de si son más o menos indicadores, o que se considera relevante...

JR: Entonces un objetivo es venta de nuevos productos.

JC: Claro. Se desglosa en ciertos indicadores, etc. Y así hacia abajo si tiene alguna correlación con los objetivos Divisionales.

JR: ahhh bien.

JC: Ya, y de ahí abajo, y aquí lo hice muy al ojo, porque tampoco tuve una reunión formal, ya sea con la JV [Subgerente de Liderazgo y Talento] o la JM [Analista de Liderazgo y Talento] en términos de evaluación de desempeño, como...o sea, no hay claridad...como que de alguna forma acá también esté mapeado los resultados de la evaluación de desempeño, y puse Funcionario, Unidad, Gerencia, División, pero lo más probable es que se mantenga siempre el análisis en este nivel [División] o a lo más en este nivel [Gerencia].

JR: Sí.

JC: Y bueno, ahí están las competencias definidas. No sé si acá tiene sentido tener esto mapeado así, si eso dejarlo aparte y que sea un análisis que entrega D.O. [Liderazgo y Talento] por División. No sé si lo tienen pensado de alguna forma...

JR: No, no lo hemos pensado. Pero yo creo que es un dato que sí, independiente de cómo se arme, cómo nos llegue, creo que tiene que estar en esta planilla. Sí, yo comparto que más a nivel de División o de Gerencia. Áreas muy grandes, puede ser a nivel de área. A nivel de funcionario no creo.

JC: Claro. Y abajo puse...porque en el fondo, claro, la idea es ir descomponiendo por...

JR: Ir poniendo las competencias más críticas...ya.

JC: Los resultados a nivel de...o sea, la evaluación de desempeño en términos de competencias, abajo los resultados efectivos, y finalmente la brecha. Y acá no sé...¿cómo se evalúa la brecha, o cómo se define eso? En el fondo, eh...capacidad de innovación tengo entendido que es de 0 a 100, ¿cierto? O en verdad la competencia en general...

JR: La competencia en general.

JC: Tengo un resultado equis, y eso me genera la brecha, obviamente se hace entre el desempeño esperado, que es la meta, y el desempeño efectivo.

JR: Ehhh...

JC: ¿Funciona así? ¿O me lo inventé yo?

JR: No. Entiendo que no, porque en el fondo no hay meta por desempeño...por competencia. Mmm...las metas de la evaluación de desempeño son metas como de objetivos, en el fondo.

JC: Ya.

JR: En las competencias, lo que te miden es, claro, de 0 a 100 también, pero no sé contra qué se mediría. No sé si contra el promedio del grupo...porque claro, capacidad de innovación en el área de...PT [Gerente de Sistemas y Procesos] está a un 103%. ¿Cómo saber si esa área, en esa competencia...?

JC: Eso es alto o es bajo.

JR: Quizá habría que compararse...si estamos hablando de una Gerencia, a nivel de División. PT tuvo 103%, ¿cuánto tuvo RB en esa competencia? Deja pensar, pero yo creo que eso lo vería bien con alguien de D.O. Ver si ellos tienen alguna mirada así. Y si fuera RB, RB contra el Banco. Algo así me imagino yo. Porque no es que haya una meta por...ya, tú RB tienes una meta de 105. Eso yo creo que lo podí ver...yo creo que la PF [Analista de Liderazgo y Talento] podría ayudarte en eso.

JC: Ya. ¿Pero en términos de metas? Porque claro, eso es en términos de competencias. Hipotéticamente...porque claro, en el fondo ahora esto no va a ser posible, solamente vas a tener esa mirada. En términos de los resultados y claro, quizá comparación como tú dices, no sé, a nivel de División, a nivel organizacional, dependiendo de si es Gerencia o División. Pero mi duda es...en términos de metas, porque ahí es...está definido muy según funcionario.

JR: Muy según funcionario. Pero debe tener una meta, ponte tú, la Gerencia también. Sipo, cada Gerente tiene su meta, y el de abajo tiene una meta que, en teoría, la sumatoria del de abajo es la meta del de arriba.

JC: Ya.

JR: En teoría. Pero por ejemplo, aquí eso no pasa.

JC: ¿Por qué?

JR: Porque...las metas son un poco raras.

JC: Ya, pero entonces para tener esto claro, lo veo con PF.

JR: Sí, yo creo.

JC: Para que me explique el proceso en términos de evaluación de desempeño.

JR: Lo único que hemos hecho nosotros es que...claro, cuando le pedimos a PF para ir a hacer Estilo BEI, le pedimos al área de JV que nos manden también cuáles fueron las competencias más bajo de la División Empresas. Entonces ellos van y ven División Empresas, y en la evaluación de desempeño tenía todas estas competencias. Ya, 15 por decirte algo. Ya, la más baja es, no sé...y nos da ese dato.

JC: Ya.

JR: Lo cual no quiere decir que sea la mejor forma de hacerlo. ¿y por qué hay...cuáles son las diferencias entre 5 y 6?

JC: Ahh porque en el fondo yo lo tenía, como te decía, resultado esperado...desempeño esperado, desempeño efectivo, que era como la meta. O sea, perdón, la meta, el efectivo, pero ahora...

JR: Ahh claro.

JC: Ahora, si me lo explicas así, estos dos no...no hay forma de sacarlo, a menos que sea como un comparativo a nivel Gerencia-División, o División-Banco. Ahí habría que darle una vuelta, lo veo con la PF a ver qué pasa.

JR: Ya, de ahí tienes evaluación ascendente, y también...las dimensiones.

JC: Exacto. Y acá básicamente son las dimensiones evaluadas.

JR: Ahhh, estas son las dimensiones que se evalúan en ascendente.

JC: Claro. O sea, y no incluí el ítem o cada una de las preguntas, pero también se podría incluir los resultados. Pero tampoco sé cómo se agarran los resultados de ascendente para armar después los planes de formación.

JR: No, ahí también lo único que hemos hecho es para el programa Liderazgo, ponte tú. Ehhh...vemos esas mismas dimensiones están más bajas y eso nos dice más o menos en qué tenemos que armar el plan ideal. O sea, a qué competencia tenemos que apuntar. Pero...no sé si ese ejercicio es muy decidor.

JC: Ya, pero en el fondo eso en términos de levantamiento. O sea, la lógica era: tener claro a nivel de estrategia, cómo se desglosa esa estrategia en objetivos, y después esos objetivos en indicadores como según ciertos criterios. Y de ahí incorporar en esta misma lámina, o sea, en esta misma vista los resultados de los...las evaluaciones de gestión de personas que sean relevantes para hacer el plan de formación. No incluí engagement, porque no sé si corresponde considerarla, y además porque esto se lo pedí a la JM [antigua Analista de Liderazgo y Talento]. Me dijo que no tenía el instrumento.

JR: Ahhh. Creo que sí es útil para nosotros. Yo tampoco lo he visto, pero la PF también se debiese manejar en eso. Ponte tú, MH y VF hicieron un análisis de todos estos instrumentos. De hecho, parece que cuando yo no iba a estar, cuando yo no estuve, iban a hacer una presentación de los resultados de eso. ¿Se hizo, o no?

JC: A mí no me lo presentaron, por lo menos.

JR: Pregúntale, porque ellos lo que hicieron fue como analizar los resultados de ascendente, desempeño, clima, engagement, toda la hueá que se hizo en los últimos 2 años. Por tanto la PF debería cachar bien qué puede medir, qué cosas mirar. Y aquí de cara, ponte tú, a un Divisional, o un RB, ¿cómo le identificas tú las distintas unidades? Pongamos, ya, la dimensión liderazgo, eh...así está visto PT, así está visto AL [Gerente de Seguridad], así está visto DS [Subgerente de Seguridad], ¿cómo le mostrai las distintas dimensiones, o le mostrai la dimensión de su División?

JC: ¿En qué sentido, como visualmente?

JR: Claro.

JC: O sea, lo tengo como una sola vista, pero claro, se podrían ir agregando en la medida que...del N de Gerencias, si es que se quiere ver a nivel de Gerencia. Pero te refieres a resultados de cada uno, en términos de la primera línea.

JR: Si él puede ver, en el fondo, ya, cuál es mi área que está más mala en la dimensión liderazgo. Para, esto no es algo que ve él, esto es un input para nosotros.

JC: Claro.

JR: Ya, entonces estoy puro hueviando. Ya. Después viene lev...decisional...

JC: Divisional.

JR: ¿Qué es lev?

JC: Levantamiento. En el fondo acá, es lo que aparecía al principio, el flujo de algunos elementos a considerar al momento de realizar la DNC, que no solamente sea levantamiento de indicadores, sino que también de algunos inputs a considerar, en términos de dónde están las brechas, en caso...eso se puede levantar como, como habíamos visto. Y no sé si será necesario delimitarlo tan así, o dejarlo más abierto, pero tener claro las respuestas a estas preguntas específicas. O sea, en el fondo, eh...las brechas formativas, o las brechas en desempeño están asociadas a cuáles...a cuál o cuáles de estas dimensiones, como para que uno también lo tenga mapeado de antemano. O sea, si son deficiencias en los resultados del negocio propiamente tal, si son indicadores que se vieron, eh...a nivel de desempeño propiamente tal, en términos de unidad o Gerencia. En el fondo, más que la deficiencia en habilidades que existen

actualmente, desarrolle nuevas habilidades o conocimientos, poder realizar las tareas actuales o nuevas, eh...si se debe a cambios en las políticas, procesos, productos, estrategia, tecnología o servicio, eh...si oportunidades de negocio que pueden ser capitalizadas con apoyo de formación, y si se requiere formación por razones regulatorias, de certificación, etc. En el fondo, a qué responde esta...las necesidades formativas que se vieron. No sé si incluirlas todas, en el fondo yo las agarré textual de algunos modelos.

JR: Me parece bien. En el fondo, o sea, yo me acuerdo que esto lo vimos en el DNC, pero no es algo que estemos mirando habitualmente. Yo creo que sí es bueno revisarlas. Porque en teoría, y solo digo en teoría, uno podría decir: ya, ok, si la necesidad es por un cambio de política, o de proceso, o de producto, uno podría decir al tiro ahhh ya, esto es...meramente de conocimiento. Por lo tanto, basta con un e-learning, ponte tú. O sea, también podrías ligarlo a esto.

JC: Como sugerencias asociadas.

JR: Claro, efectivamente. En cambio, si es de nuevas habilidades, claramente ahh ya, la hueá es presencial, es con seguimiento, es con coaching, si es para Líderes, no sé. No, a mí me gusta. Ahora, habría que cómo uno va llenando todas estas hueás po. Pero...y también hay que ver si está claro por qué es la solicitud. Porque normalmente un cliente va a decir: oye, mi problema es que...eh...chucha vendo, estoy vendiendo menos de lo que tengo que vender. ¿Esa hueá será problema de ejecución, será problema de habilidades, será un problema de ejecución, será problema de conocimiento? Pero bueno, ahí nosotros debiésemos ser capaces de detectar.

JC: Y en términos de levantar esto, porque ahí yo...o sea, me guié muy de manual en poner estas cuestiones, pero tengo la duda interna de con quién se levantaría esto, en el fondo. O sea, yo puse a nivel Divisional y Gerente, no sé si será necesario...o sea, si esa es la forma correcta, si habrá que hacer algo adicional, como lo que hablamos ayer, un focus con algunos funcionarios. Como para que esto en el fondo dé resultados relativamente fidedignos al momento de mapearlos. O si bastará, filo, con tenerlo como un checklist y que lo veamos a nivel Divisional y con eso bastará, y que el Especialista lo tenga claro.

JR: O sea, yo creo...yo creo que para definir este tipo de cosas...tiendo a pensar que va más allá de una entrevista con un Gerente. Es como...a nivel de focus, a nivel de encuesta...a nivel de observación.

JC: ¿Y cuál es la factibilidad de usar alguno de esos métodos, sin extenderse en el proceso de DNC?

JR: Muy poco factible. O sea, claro, uno: te extiendes en el proceso de DNC. Dos: debiesen contar con el apoyo del negocio, que te deje hacer los focus y las observaciones, y lo que haya que hacer. Ehhh...lo complejiza, obviamente. Porque en una primera etapa, uno podría definir: ya, si se puede hacer todo eso, si no se puede, ya, por lo menos que el Gerente te diga cuáles son.

JC: Ya.

JR: Motivo de la solicitud formativa.

JC: Acá en el fondo, es tratar de mapear de alguna forma...que surge de la brecha vista anteriormente. O sea, yo voy a tener mapeado las brechas en desempeño, cuáles son las competencias más bajas, o...ya sea en ascendente, ya sea en...

JR: Espera, que aquí me perdí en el fondo.

JC: ¿En qué parte?

JR: Que en teoría, ¿cómo lo digo? Ya, supongamos que levantamos efectivamente motivos de la solicitud formativa. Ehhh...deficiencia en los resultados del negocio, ya, estamos vendiendo poco. No cumplimos las metas de ventas de factoring. ¿Sería solo una deficiencia, o podría haber más de una?

JC: Nopo, podría haber más de una.

JR: Supongamos que estamos vendiendo menos y...porque los Ejecutivos de Cuenta no tienen las habilidades de venta.

JC: Claro.

JR: Ya, supongamos son esas dos. De ahí me paso para el otro, diagnóstico del desempeño. ¿Ahí me voy al desempeño de esa habilidad? ¿o me voy a...qué respondo aquí? ¿Si están haciendo lo que deben hacer, en el sentido de...con relación a eso de que están vendiendo menos, con relación a que están vendiendo menos de lo que tienen que vender...?

JC: O sea, es que en el fondo, y puede sonar muy idealista y por eso la idea es tener tu opinión. Con la evaluación de desempeño y todo...o sea, por un lado, los indicadores y

por otro, los resultados de las evaluaciones de gestión de personas, desempeño, ascendente, etc. Yo voy a tener más o menos mapeado, claro, cuáles son las habilidades más bajas, y ahí la explicación va a depender obviamente qué se mapea acá. Ya, deficiencia en la venta, y por tanto en teoría debería haber alguna relación con lo que es evaluación de desempeño, o ascendente dependiendo de cuáles son los criterios que se definan acá a nivel Divisional. Y...de ahí claro, ir mapeando hacia abajo. O sea, esto responde a lo que uno haya puesto acá, ahora, no sé si esto tiene mucho sentido, o si efectivamente uno puede levantar esto, o al momento de levantarlo, te lo van a poder responder tal cual, o sea, si efectivamente te van a poder responder: no, sí, no, no...o cómo. En el fondo, tampoco yo lo tengo tan clarificado.

JR: Voy a buscar un documento que lo más probable es que no lo encuentre, que no tiene mucha relación con esto, pero en el fondo me hace sentido en el flujo del cual yo te estaba preguntando. Ahora, dónde chucha tengo esa hueá...nunca encuentro las hueás que quiero encontrar.

JC: Jajajajaja.

JR: No sé si es un problema de habilidad, o un problema en la ejecución.

JC: Un problema de capa 8. Entre la silla y el computador. ¿Pero qué estás buscando?

JR: Un formato...que no tiene tanto que ver con DNC, sino que era un formato de distribución de carga, pero que hacía mucho sentido por la meta, la competencia que tenía que tener y el resultado que tenía que tener. Tiene como...ya, después lo busco, sigamos avanzando.

JC: Ya, en el fondo eso, claro, yo tampoco tengo...

JR: Si en el fondo yo lo único que me pierdo ahora de esto... a lo mejor hay que verlo con un ejemplo. Ya, tenemos una solicitud, y olvidándose de las dimensiones para el lado. Tenemos una solicitud de determinada formación, que la vamos a hacer para mejorar determinado desempeño...ehhh...que va a llevar a un determinado resultado. Como esa lógica, en el fondo. En lo operativo, tiene que...ehhh...ser capaz de poner 10 clavos en dos minutos, para eso le vamos a enseñar tal cosa, para eso el hueón va a poder poner los 1000 clavos que tenía que poner al...y que en esta, en este formato así como que no le veo esa secuencia lógica. Por eso, a lo mejor con un ejemplo se podría ver más.

JC: Pero en términos de...del resultado esperado, del resultado de.

JR: En términos de...de claro, del resultado esperado a la solicitud formativa, y al desempeño que va a tener que hacer.

JC: ¿Pero cuando te refieres al desempeño esperado, te refieres al desempeño que va a tener que hacer post capacitación?

JR: Claro.

JC: O sea, cuál es el resultado derivado de que esa persona efectivamente haya asistido...

JR: Efectivamente.

JC: A formación asociada a esa temática.

JR: Ya, pero al menos todos los contenidos me hacen sentido, yo creo que es una cuestión como de orden. Después dice...plan de capacitación.

JC: Acá la idea es básicamente, son los mismos ítems que aparecían en el mapeo de indicadores...ehhh...lo que sí, claro, acá nuevamente está el tema de qué se pondría en desempeño, en el fondo.

JR: Claro.

JC: Y mi idea es ir mapeando según competencia, a nivel de criticidad. O sea, que yo por ejemplo fuera definiendo, ya, nivel de indicadores organizacionales y se pueden dejar esos o cambiarlos, lo que sea, pero ir definiendo qué tanto impacta las competencias según los indicadores previamente definidos, previamente definidos en lo que era mapeo de indicadores. Y según eso ir definiendo una criticidad, o sea, yo puse números en el fondo para ir mostrando de alguna forma, pero eso en términos de...de los números concretos que se pongan, o de los criterios, en verdad habría que definirlo.

JR: claro.

JC: En el fondo, para yo poder definir, claro, hay una brecha, pero esta efectivamente es relevante de cara a estos indicadores o no. O sea, podría yo poner, claro, que capacidad de innovación cero cero en todas estas y chao, no es algo que tenga que trabajar. E ir mapeando así con todas las competencias. No sé si tiene sentido, o si efectivamente vale la pena hacerlo principalmente a nivel de competencia. Porque en el fondo yo puedo

decir, claro, hay una brecha en tal competencia, pero esto no es tan relevante de cara a los indicadores que yo previamente mapee. Como para trabajar o no respecto a eso.

JR: Sí, claro, efectivamente. Podría haber una brecha, ponte tú, en capacidad de innovación...pero a lo mejor...y para ver si te entiendo...pero a lo mejor capacidad de innovación la podí mejorar, pero no te va a pegar a nada de esto.

JC: Claro. O muy poco en alguno, entonces...

JR: O muy poco en alguno.

JC: Voy a tener un resultado final o global de cada una de las competencias, y según eso, no sé si necesariamente guiarse por eso, pero sí tenerlo como un input de cara a lo que vaya a trabajar posteriormente. No sé si se entiende.

JR: Sí. O sea, sí, me pierdo un poco todavía, pero...

JC: En el fondo, de cara a eso, yo ya voy a tener más o menos mapeado la criticidad de las competencias a trabajar, según los indicadores, y ahí voy mapeando con el Gerente Divisional, o con la primera línea en el fondo, cuáles son las temáticas a abordar y a qué competencia apuntan, en el fondo. Ehhh...no sé, yo puse como un ejemplo cualquiera: innovación/desarrollo de habilidades para la gestión de proyectos de innovación y desarrollo, obviamente asociada a esta competencia en específico, y de ahí abajo ya viene lo que es diseño entre comillas. O sea, ir definiendo ya objetivos, a qué competencia responde, a qué indicador responde, si defino algún nivel de evaluación según relevancia de ese curso...

JR: Claro, esto es lo que yo te decía que estaba buscando antes...ya, tenía que cumplir cierto objetivo de desempeño, porque te va a mejorar tal conducta, y esa conducta, o sea, en teoría, va mejorar tal indicador del negocio.

JC: Y claro, acá se podría agregar lo que tú decías, como resultado derivado. Como...claro, si estamos hablando de rentabilidad, o lo que sea, cuál es el impacto en términos de ese indicador concreto. O sea, si yo digo que está baja venta por equis porcentaje, aumentar la venta en equis porcentaje.

JR: Claro. Ya, aquí se va entendiendo más. Yo no digo que esto de acá esté mal, sino que me pierdo un poco en la lógica que tiene de seguimiento. Aquí ya queda mucho más claro. Ya, ¿después, qué tenía? Y después venía...

JC: Y lo último es ya, o sea, acá en lo que es plan de capacitación, son tres preguntas para tener en consideración después de que uno da todo el plan...el plan formativo, como para que uno...en el fondo, hacer un check de que se cumplen con estos tres elementos. O sea, que los resultados del negocio efectivamente se identificaron y se pusieron como foco en el plan formativo, si el diseño de los objetivos de desempeño están guiados por ese punto anterior, en el fondo, cuáles son los indicadores, y desarrollo y formato de la intervención, porque en el fondo, si la modalidad, etcétera, etcétera, responde efectivamente a eso.

JR: Ahh está bien. Esto en el fondo es muy de acuerdo por el negocio.

JC: Claro. Y acá finalmente es como: ya, yo presento, no en este formato, pero derivo ciertas conclusiones, o lo que te decía, los objetivos de desempeño, etc., los presupuestos, le hago una presentación a quien sea Divisional y finalmente se definen como ciertos acuerdos, modificaciones, y se definen plazos de entrega asociados.

JR: No, a mí me parece que los temas están bien, yo creo que es un tema más de orden. Ehhh...trata de pensarte...que a lo mejor para ordenarnos nosotros, cuál sería como el entregable...como cuál sería lo final que se quedaría el cliente. Ehhh...que sería yo veo algo como esto, finalmente. O sea, lo que se quedaría el jefe es más como esto, este tipo de información es más como interna, es para que nosotros la organicemos y lleguemos a esto, en el fondo. Por lo tanto, lo del cliente sería más como esto de acá, con esto de las modalidades, y con la evaluación...ehhh...

JC: Claro, o dejar esto como una hoja separada. Que esto sea efectivamente el plan de capacitación, y lo anterior sea no sé, indicadores, o mapeo, no sé.

JR: Entonces yo quizá después lo separaría en, ya, cuáles son los input para nosotros y finalmente cuál es el entregable para el cliente.

JC: Como un flujo.

JR: Como un flujo, claro. Ya, sigamos revisándolo mañana, porque está bueno, es un tema solo a apuntando a ser más simple nomás. De repente puede marear tanta cosa, de repente con un ejemplo queda más claro. Pero están los temas que tienen que estar. Igual voy a buscar esta hueá y la voy a encontrar y te lo voy a mandar como para orientarte tú.

Anexo 14. Categorías y subcategorías, derivadas del análisis de las entrevistas realizadas a los entrevistados.

1. Contraste de análisis:
 - 1.1. Validación de análisis.
 - 1.2. Presentación de programas existentes.
2. DNC tradicionales.
3. Rol del Especialista de Conocimiento y Aprendizaje.
4. Rol del Business Partner.
5. Rol del Gestor de Personas.
6. Viabilidad de la estandarización del modelo de DNC.
7. Inputs ideales a considerar en el proceso de DNC:
 - 7.1. Evaluaciones de Gestión de Personas.
 - 7.2. Indicadores de Recursos Humanos.
 - 7.3. Indicadores del área (cliente interno).
 - 7.4. Focos estratégicos del área (cliente interno).
 - 7.5. Presupuesto formativo.
 - 7.6. Actividades formativas realizadas en el período anterior.
 - 7.7. Conocimiento del contexto general del Área Cliente.
 - 7.8. Perfiles de competencias.
8. Outputs derivados del proceso de DNC:
 - 8.1. Conclusiones/recomendaciones.
 - 8.2. Plan Formativo.

8.3. Seguimiento del Plan Formativo.

9. Posibles mejoras al proceso actual de DNC.

10. Formación no derivada del proceso de DNC (Proyectos o Programas Corporativos).

11. Evaluación de las actividades formativas

12. Revisión del instrumento de DNC propuesto.

Anexo 15. Pauta de entrevista semiestructurada realizada al Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje.

Objetivos de la entrevista:

1. Presentar modelos formulados por los Especialistas de Conocimiento y Aprendizaje.
2. Presentar modelo resumen.
3. Presentar instrumento definido a través de la revisión teórica/metodológica.
4. Abordar las dimensiones a tratar en la entrevista.

Dimensiones:

a. Expectativas del proceso de DNC (inputs, análisis y outputs esperados):

- I. En términos de un proceso de DNC ideal para Banco Santander, ¿cuáles debiesen ser las etapas a considerar?
- II. ¿Qué inputs debiesen ser considerados en dicho proceso de DNC?
- III. ¿A qué nivel debiesen ser validados los análisis realizados sobre dichos inputs (Divisional, Gerencial, Jefaturas)?
- IV. ¿Cuál debiese ser el resultado esperado del proceso de DNC? (mapeo de temáticas o cursos, nivel de evaluación a considerar, presupuesto asociado a cada actividad).

b. Proceso actual de DNC:

- I. Modelo formulado por cada Especialista:

- i. ¿Cuáles son las principales fortalezas del proceso de DNC vigente?
- ii. ¿Cuáles son los principales aspectos de mejora del proceso de DNC vigente?
 - 1. ¿Qué oportunidades de mejora hay para asegurar un mejor retorno de la inversión realizada en formación?
- iii. Actualmente, ¿se hace seguimiento a lo definido como plan formativo a principio de año? ¿Por qué?
- iv. ¿Cuál es el rol del Especialista en el proceso de DNC (“tomador de pedido” versus Asesor)? ¿Por qué?

(Se presentan los flujos de los Especialistas)

- v. ¿A qué se debe la disparidad de criterios respecto de inputs a considerar y los niveles con los cuales levantar y validar (Divisional, Gerencial, Jefaturas)?
- vi. Estos modelos, ¿responden efectivamente al flujo utilizado por cada Especialista, al momento de realizar la DNC con sus Divisiones clientes?
- vii. ¿Qué etapa(s) presenta(n) mayores dificultades en su realización y/o toman mayor tiempo del esperado?
- viii. ¿Qué tan factible es levantar y analizar, de manera efectiva, los inputs señalados por los Especialistas (particularmente el N°1 y N°2)?
- ix. ¿Tienen los Especialistas la capacidad de llevar a cabo los flujos señalados, de manera efectiva?
- x. De los modelos formulados, ¿cuál es que, a juicio del Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje, responde de manera más efectiva a lo que espera del proceso de DNC (en cada una de sus etapas)? ¿Por qué?

c. *Proceso de DNC conjugado (propuesta sobre la base de lo levantado con los Especialistas):*

(Se presenta el flujo conjugado)

- I. ¿Qué tan factible es levantar y analizar, de manera efectiva, los inputs señalados?
- II. ¿Qué tan factible es levantar y validar los análisis realizados (de los inputs), al nivel indicado (Divisional, Gerencial, Jefaturas)?
- III. ¿Cuál(es) etapa(s) podría(n) resultar más difícil(es) de realizar? ¿Por qué?
- IV. ¿Cuál(es) etapa(s) podría(n) requerir más tiempo para su realización? ¿Por qué?
- V. ¿Qué comentarios adicionales tiene respecto de las etapas propuestas?

d. *Propuesta de instrumento/pauta de DNC:*

(Se presenta el instrumento diseñado)

- I. ¿Qué tan factible es levantar y analizar, de manera efectiva, los inputs señalados?
- II. ¿Qué tan factible es levantar y validar los análisis realizados (de los inputs), al nivel indicado (Divisional, Gerencial, Jefaturas)?
- III. Considerando los tiempos estimados para cada etapa, ¿vale la pena (según relación tiempo/resultados) hacer uso de este instrumento?
- IV. ¿Qué elementos podrían mantenerse?
- V. ¿Qué elementos debiesen ser eliminados o modificados?

e. *Rol estratégico de la formación y desarrollo de personas en la organización:*

- I. Dado el contexto actual de transformación del Banco y de las Divisiones clientes, ¿qué papel juega la formación y desarrollo de personas para apalancar dicho proceso?

f. *Desafíos del área y de la Gerencia (actuales y futuros) que podrían afectar el proceso de DNC:*

- I. Dadas las nuevas directrices de División Personas, respecto de su rol a nivel organizacional (gestor del cambio, administrador de procesos, apoyo a los empleados), ¿qué impacto podrían tener dichas transformaciones en el proceso de DNC?

- II. Considerando las expectativas de la nueva Gerente de Atracción y Desarrollo del Talento en lo que respecta al levantamiento y definición de las necesidades formativas de los clientes internos, ¿qué cambios futuros se pueden visualizar en el flujo y herramientas disponibles para realizar la DNC? ¿Cómo afectaría esto cualquier propuesta de mejora que se plantee ahora en el proceso de DNC?

Anexo 16. Pauta de entrevista semiestructurada realizada a Gestoras de Personas.

Objetivos de la entrevista:

1. Abordar las dimensiones a tratar en la entrevista.
2. Indagar sobre el flujo general del proceso de DNC vigente (etapas).
3. Indagar sobre las principales fortalezas del proceso de DNC vigente.
4. Indagar sobre los principales aspectos de mejora del proceso de DNC vigente.
5. Rol de la Gestora de Personas en la Detección de Necesidades de Formación, realizada con sus carteras de clientes internos.
6. Desafíos del área y División que podrían impactar en el proceso de DNC.

Dimensiones:

- a. *Flujo general del proceso de DNC vigente (etapas).*
 - III. En términos generales, ¿cuáles son las principales etapas que se cumplen al realizar la DNC?
 - IV. ¿Cómo se levanta información para detectar las necesidades formativas para los clientes internos? ¿Quiénes participan de ese proceso?
 - V. ¿Cuáles son las principales fortalezas del proceso de DNC vigente?
 - VI. ¿Cuáles son los principales aspectos de mejora del proceso de DNC vigente?
 - VII. ¿A qué nivel se validan los análisis y conclusiones realizadas, que derivan en un plan formativo (Divisional, Gerencial, Jefaturas)?
 - VIII. Actualmente, ¿se hace seguimiento a lo definido como plan formativo a principio de año? ¿Por qué?
- b. *Rol de la Gestora de Personas en la Detección de Necesidades de Formación, realizada con sus carteras de clientes internos.*
 - I. ¿Cuál es el rol de la Gestora en el proceso de DNC?
 - II. ¿En qué etapas específicas participa la Gestora, al momento de hacer la detección de necesidades de capacitación de las áreas clientes?
- c. *Desafíos del área y de la Gerencia (actuales y futuros) que podrían afectar el proceso de DNC:*

- I. Considerando las nuevas directrices de División Personas, respecto de su rol a nivel organizacional (gestor del cambio, administrador de procesos, apoyo a los empleados), ¿qué impacto podrían tener dichas transformaciones en el proceso de DNC?
- II. Considerando las expectativas de la nueva Gerente de Atracción y Desarrollo del Talento en lo que respecta al levantamiento y definición de las necesidades formativas de los clientes internos, ¿qué cambios futuros se pueden visualizar en el flujo y herramientas disponibles para realizar la DNC? ¿Cómo afectaría esto cualquier propuesta de mejora que se plantee ahora en el proceso de DNC?

Anexo 17. Entrevista a Gestora de Personas N°1 (realizada el 05 de enero de 2016).

JC: Ya, para explicarte un poco, eh...yo estoy haciendo la tesis de magíster en tratar de desarrollar un instrumento o una pauta que permita guiar el proceso de DNC, que es la detección de necesidades de capacitación. En el fondo, lo que hemos visto, lo que JR [Subgerente de Conocimiento y Aprendizaje] es que, si bien en general tiene una lógica cómo lo hace cada Especialista, no sigue una lógica homogénea. O sea, cada uno lo hace como un poco a su pinta, o usando los insumos que, que...que le parezcan más adecuados, etc. Entonces, la idea de la tesis es poder estandarizar un poco eso, en el fondo, desarrollando una pauta y ahí ve cada uno cómo lo aplica, cómo lo utiliza. Entonces, he estado levantando información, o sea, tuve entrevista con cada uno de los Especialistas, con JR, pero también a mí me interesaba como para darle más profundidad a la tesis también tener la visión de ustedes, que también se involucran mucho en el proceso, y que obviamente tienen también un papel fundamental. Considerando además ahora el tema de los Socios Estratégicos, en el fondo, para tener también esta mirada. Entonces, básicamente, como poder hacerte algunas preguntas e ir conversando sobre el tema. Eh...como en el fondo, primero, tu experiencia en este proceso, por ejemplo, cuando hay reuniones, cuándo se empieza a hacer el levantamiento de todos los temas formativos, cómo se hace, ya sea cuando lo hiciste conmigo, o con el anterior. Si hay algún proceso o etapas...

PM: Mira, hay dos instancias. Eh...primero...emmm...durante el año, igual levantan las áreas temas que para ellos son relevantes a considerar en futuras capacitaciones. Que son más temas técnicos. Entonces, eh...como que cuando levantamos la, la DNC ya tengo como...

JC: Más o menos el input...

PM: Claro. Entonces, como son tantas áreas, hablando de Tecnología y Operaciones que es lo veía yo, lo que hacíamos, eh...y yo no alcancé a hacer contigo po, porque yo estaba con postnatal...

JC: Sí.

PM: Ehhh...juntarnos con el Divisional, ¿ya? Y dado que el presupuesto es, ¿cachai? Limitado, muy acotado. Nos juntamos con el Divisional y él decía las directrices de lo que había que hacer. O sea, directrices de cómo iba a gastar en el fondo los fondos de formación.

JC: Ya.

PM: Para este año, se determinó que iba a ser solamente el tema de...de Impulsa [programa de formación desarrollado específicamente para la División Tecnología y Operaciones]. ¿Cachai? Pero no sé cómo va a ser para el próximo año. En años anteriores, lo que ha pasado es que efectivamente se ha...ehhh...se ha abordado con temas como blandos, digamos, como de habilidades de cara a los jefes, principalmente, y también se ha tratado de hacer como...capacitaciones in house de lo técnico. Ehhh...tratar de buscar en otras áreas alguien que nos pueda hacer, no sé po, curso de SQL.

JC: Claro.

PM: ¿Qué es lo relevante para esto? Creo yo, y que no, no ha sido constante en tiempo, es contar primero con el presupuesto. Porque cuando tú hablai del presupuesto primero, y le decí: "sabes que tú tienes tanto", al tiro bajas las expectativas y las aterrizas a lo que ellos realmente quieren. Eso no ha pasado nunca, siempre tenemos el presupuesto post el levantamiento.

JC: Claro, porque te enmarca desde el principio hasta dónde te podí mover.

PM: Una oportunidad de mejora en ese sentido es tener el presupuesto clarito de la División, ¿cachai? Y también tener claridad de qué se va a cubrir con los distintos programas para que cuando se levanten, ellos, decirles: "mira esto está cubierto, cubierto, cubierto". Decirles por dónde vamos y también proponer un poco desde lo que uno ve, obviamente.

JC: Ya. Y por ejemplo, esa reunión con el Divisional, donde él plantea de alguna forma cuáles son las necesidades que él percibe de su...de su División. Como en qué fecha más o menos se realiza...

PM: En enero se hace eso.

JC: En enero se empieza a hacer el levantamiento.

PM: Sí. Yo he tratado de hacerlo en enero. Siempre.

JC: Ya. ¿Y quiénes participan ahí?

PM: Ehhh...en su minuto, era el FA, que era tu...

JC: Mi antecesor.

PM: Tu antecesor. y yo.

JC: Ya.

PM: Y era con el Divisional.

JC: ¿Y llevaban algún tipo de input...?

PM: Ninguno, por eso te digo. Ni siquiera...nada, nada.

JC: ¿Evaluación de Desempeño, resultados...?

PM: Nada, nada, nada.

JC: O sea, derivaba mucho por un lado, de tu percepción, o lo que tú habías recibido durante el año...

PM: Pero que al final es percepción nomás. Y también requerimientos así como súper esto, esto, esto, así como de...de cursos, de talleres cortitos, y como de corto plazo, ¿cachai? Que te cubren cosas técnicas, y todo. Pero así como que nosotros digamos: “sabes qué, dado el desempeño del área, nosotros creemos que hay que apuntar a esto”...nada, nada. La verdad es que no.

JC: Y...ahhh ya. Entonces, en el fondo, era mucho de...cuál era la visión que tenía el Divisional, respecto de las necesidades de su División. Y más hacia abajo, por ejemplo, ¿se ha hecho, o se hace, levantamiento no sólo a nivel del Divisional, que en el fondo es una persona, sino que de su primera línea...?

PM: Sipo, primero hacemos eso. Pero ahí...ehhh...ahí, bueno, FA me acompañaba cuando yo lo...le decía. Ehhh...íbamos con la primera línea de él, y veíamos: “oye, ¿cuáles son tus requerimientos? Bla, bla, bla”. Y anotábamos los requerimientos de cada uno, y después cuando íbamos con el Divisional, le decíamos: “tu primera línea dice esto”. Ahora, nunca pescaba nada de las primeras líneas...

JC: Ya.

PM: Pero...y tampoco bajaba mucho, porque sino se empieza a abrir el naipe y no tenía las lucas, ¿cachai? Entonces hoy día, lo relevante sería de todas maneras con...con RS [Gerente de primera línea de la División Tecnología y Operaciones], por ejemplo. Con RS y los pares de él po.

JC: Ya.

PM: Para llevarle algo, una propuesta a...o no una propuesta, sino que además de la propuesta que podamos tener nosotros con los recursos que tengamos, con la...no sé po, con los resultados de las evaluaciones, no sé qué. Llevarle lo que necesiten, lo que dicen que necesitan los de abajo.

JC: Ya. Y después en el fondo, ya...se define, o se valida con el Divisional cuáles son las cosas que él considera, y de ahí el Especialista se empieza a encargar de la gestión, el presupuesto, el seguimiento...

PM: Sí, sí, sí. Etcétera. Etc, etc.

JC: Ehhh...y pensando...ya, este, este...o sea, en el fondo, si entiendo bien, lo único que sería, la única etapa propiamente tal en este proceso de DNC es la reunión con el Divisional, y previamente con la primera línea. Y dado eso...mmm...¿qué oportunidades de mejora crees tú que podría haber, o sea, más allá de lo que me dijiste, de tener el presupuesto...?

PM: Tener el presupuesto, llevar alguna propuesta. Alguna propuesta no técnica, porque lo técnico es súper difícil que nosotros podamos abordarlo todo, ¿cachai? Que me digan hoy día: “necesito una certificación de banca digital que se llama equis, equis, equis”. Yo le voy a creer, porque en realidad no tengo forma...

JC: No tengo cómo decirle que no aplica...

PM: Claro, y yo sé que hoy día en sus temas estratégicos está el tema de la banca digital, que probablemente va a ir por ahí la formación, ¿cachai? Y también un poco, quizá también con el tema de los objetivos estratégicos que tengan para el año, tener una propuesta, además de llevarle evaluaciones, clima, así. Que a lo mejor va a estar abordado por otro programa, decirle: “sabes qué, dado que tú hoy día quieres ser más eficiente, eh...con menos personas, que en fondo puede ser un objetivo, eh...queremos abordarlo de esta forma. Si tú quieres que caminemos a la banca digital, eh...podemos abordarlo de esta otra forma”, ¿cachai? O sea, con los objetivos estratégicos también se puede llevar algo. Y si los conocemos, mejor.

JC: ¿Y cómo podría, o sea, yo desde mi desconocimiento...tener claridad respecto de esos objetivos estratégicos...? Por ejemplo, yo como Especialista. O sea, tendría que tener una reunión...

PM: Con la Business Partner.

JC: Ahhh perfecto. Ahí está.

PM: Ahí está.

JC: Y actualmente...

PM: O sea, una propuesta que le haga sentido, ¿cachai?

JC: Claro.

PM: Porque tenemos que ir eh...hacia el negocio. Ayudarlos en el resultado de ellos. O sea, yo no saco nada con decirle a, a...no sé po, RB [Gerente División Tecnología y Operaciones]: "¿sabí qué? Tú necesitai un programa de Operaciones, no sé, de ISO 9000.

JC: Claro.

PM: Y no está ni ahí con eso. Yo hoy día voy hacia la banca digital, o sea, ¿de qué me estás hablando?

JC: Ya, perfecto. Y en términos de...ehh...seguimiento, porque claro, como ya, levantamiento propiamente tal con el Divisional, primera línea, empieza ya...se define un plan formativo, o una...no sé si una malla, pero un plan formativo de qué se viene en términos de capacitación durante el año. Anteriormente...porque claro, el año pasado 2015, fue principalmente Impulsa y obviamente el seguimiento era constante porque...tanto el proveedor como nosotros estábamos ahí metidos.

PM: Casi nunca se hace seguimiento. Yo lo que más pedía a FA era seguimiento. Que me dijera con qué nos habíamos gastado la plata, porque...

JC: Ya.

PM: Piden mucho diploma, ¿cachai? O participación en seminarios también. Y que no están contemplados, ¿cachai? No están contemplados, nunca los contemplamos, y esa bolsa, igual hay que dejar algo para eso, porque lo piden. Lo pedían como por el lado, y ni me enteraba, se los daban, y miraba y después no tenían presupuesto, ¿cachai?

JC: Claro. Como que de alguna forma el Especialista debiese estar mucho más empoderado respecto de qué cosas se hacen...

PM: Qué cosas se hacen, qué cosas no se hacen...

JC: Y qué gastos se hacen...

PM: Exactamente. Exactamente. Porque si me dicen: "sabes qué, yo necesito hacer un seminario de costes no sé qué, bla, bla, bla, y está autorizado por el Divisional". Y ahí: "¿Sabí qué, RB? Efectivamente tú lo autorizaste, pero no está contemplado en la...y también decirle en la reunión, uno decirle: "oye, piden seminarios y quiero saber si tú estás de acuerdo...en revisar caso a caso, o definitivamente el presupuesto no está destinado a nada de eso", ¿cachai?

JC: Claro. ¿Y a ti por ejemplo...ehhh...te van pidiendo como...como Business Partner, o como rol de Gestora anteriormente, durante el año cosas, que en fondo están pensadas para el próximo año, y tú las...?

PM: O sea, me piden para ahora, ¿cachai?, "oye, sabí que necesito un curso de SQL", y yo le digo: "no hay nada contemplado para este año, ya está todo gastado el presupuesto, veámoslo para el próximo".

JC: Ya. Y eso también se lleva a la reunión...

PM: Sí, se lleva. Pura formación técnica.

JC: Ya.

PM: Manejo de Visual, SQL, claro.

JC: Ya, perfecto. Y...en términos de roles, pensando en el mismo proceso de DNC, la, la planificación propiamente tal y el seguimiento. Si tú tuvieras que definir el rol, dada la figura anterior por lo menos de Gestora. El rol de la Gestora en el proceso de...

PM: Es que el dueño de eso eres tú.

JC: El Especialista.

PM: Sí. Yo creo que el dueño de esto es Formación. Que nosotros podemos asesorarlos, el seguimiento, la implementación...pero yo creo que los dueños son ustedes, no nosotros. Porque ustedes son los expertos, ¿cachai? Yo no puedo dudar de...lo tuyo. Ahora, efectivamente para efectos de tener la cara para ellos, de no sé po, no te están llegando, o ya no hay más...es un complemento. Pero los expertos...yo creo que el dueño de esta cuestión deberías ser tú.

JC: Jajajaja y dada la nueva figura, porque yo todavía...

PM: Creo yo.

JC: Todavía no nos han bajado...sí, yo también lo creo. Todavía no me han bajado completamente eh...o JR no nos ha sabido explicar bien, el tema de las Business Partner y las Gestoras que están, en el fondo, dependen de ellas.

PM: Tampoco está tan claro. Pero así como que se está construyendo un poco, está en construcción. Que tampoco eh...en un inicio así como bien burdamente era la Business Partner es parte de la mesa de la primera línea, a lo más hasta la tercera línea, eh...viendo cómo ayudar desde Recursos Humanos con la estrategia del negocio, por ejemplo.

JC: Como un rol más estratégico...

PM: Por ejemplo, objetivo estratégico banca digital, yo tengo que decir: "sabes que ellos tienen como objetivo la banca digital, tení que pensar en algo, y proponer talleres para formar este año en este sentido". Por ejemplo. Eh...pero tampoco está tan claro, no significa que yo, el día de mañana va a llegar el...no sé po, el Vigilante y yo le voy a decir: "no te puedo atender", ¿cachai? Esos roles están como medio mezclados, lo que pasa es que hoy día la Gestora va a estar más en el día a día, eso sí. Y cada Business Partner un poquito menos. Que hoy día la Gestora, yo estoy todo el rato en el día a día. Entonces

valor agregado a la pega, igual es como que puedo hacer poco. Cero posibilidad, si estoy cinco días pegada en una base, ¿cachai?

JC: Jajajaja claro.

PM: En ese sentido, como que el día a día yo te podría decir que está un poco más la Gestora y la Business Partner, no me gusta mucho el nombre, la otra Gestora va a estar...

JC: ¿Se va a quedar así en inglés?

PM: Pucha, no me gusta..

JC: Era Socio Estratégico, ¿o no es así? ¿O se pensó y ahora ya no?

PM: Se pensó, sí. No, a mí no me gusta por varias razones. Primero, porque crea expectativas que yo creo que no son. O sea, efectivamente tú eres parte de la mesa, pero de ahí a Business Partner es súper ambicioso. Desde el punto de vista de que el día cero ser Business Partner de una...no sé.

JC: Claro, como que tengas efectivamente la potestad para poder golpear la mesa si es necesario.

PM: Exactamente, Exactamente. O sea, yo creo que no...no sé, que las expectativas son muy altas, y segundo, que me carga que sea Business...¿para qué? ¿Para qué en inglés?

JC: Jajajajajaja. Y por otro lado...

PM: Ahhh, otro: la formación de los idiomas, también me pasaba, y no sé si ahora, que...ehhh...estaba como en otro Especialista.

JC: Claro, en el Especialista que efectivamente lleva el programa.

PM: Claro. Entonces, finalmente cuando te levantan esto, “no, es que tengo que verlo con el otro, que el...” que el único Especialista también vea esto, porque...ehhh...hoy día no...

JC: O por último tenga conocimiento...

PM: Claro, que tenga la información.

JC: Ya. Ya, perfecto.

PM: Porque también es el mismo presupuesto, ¿cierto?

JC: No. Inglés tiene su propio presupuesto, por eso en el fondo hay un Especialista a cargo. Pero claro, también tiene sentido que...el Especialista a cargo de la cartera...

PM: Te diga...

JC: Tenga conocimiento de, o por último él se haga cargo de hacer las preguntas y consultas correspondientes. No derivar solamente. Y ahora, pensando en este tema de las nuevas directrices de División Personas, que ni siquiera sé si seguirá así este tema de gestor de cambio, administrador de procesos, paladín o apoyo a los empleados...

PM: Sí, los cuatro cuadrantes de Ulrich.

JC: Si eso sigue vigente...

PM: Sigue vigente.

JC: ¿Crees tú que afecta o impacta de alguna forma en cómo se realizan los procesos de capacitación actualmente, principalmente cómo se levantan, cómo se hace seguimiento, qué tan relevante o qué tan...

PM: Por lo que, por lo que hemos visto, yo estoy en una mesa que es la mesa de procesos, emmm...lo que se está trabajando es el deseable. Entonces, en el deseable, efectivamente hay cambios. Ahora, yo creo que hoy día todo se hace, pero se hace un poco más desordenado. Entonces en el deseable está cambios con valor agregado, tal

como tú decí, de agregar unas variables o resultados antes de proponer, ver qué, qué es capacitación, o sea, si es que necesitan una formación de un programa, si esto va alineado a algún plan de carrera, o...o sea, efectivamente, yo creo que hay cambios. Hay cambios.

JC: Y cómo se ligan todas las acciones...

PM: Yo creo que JR en su generalidad, hace todo. Pero todo, quizá no...como que un poco por acá, un poco por allá, igual todavía le falta la conversa con D.O. ¿cachai? Que igual es importante. No que anden por carriles separados y se junten sólo para el programa Líderes.

JC: Ya, perfecto. Y ahora ya como para cerrar un poco...pensando en el flujo ideal, porque lo que nosotros establecimos es, claro, en el escenario ideal, lo que debiese hacerse es tener los input de indicadores de negocio, estrategia de negocio, si es que existe. O sea, la estrategia debiese estar, y los indicadores va a depender obviamente de qué área estamos hablando. Tener los input de los resultados de las evaluaciones en general, ascendente, clima, evaluación de desempeño...y a partir de eso, uno tener como mapeada una pre-propuesta de los temas formativos que debiesen ser.

PM: Tal cual, tal cual.

JC: Eso validarlo con el Divisional y primera línea, y en función de eso, obviamente enmarcarlo según presupuesto, y empezar a llevar a cabo la planificación y el seguimiento.

PM: Claro, ese es el ideal un poco. Ese es el ideal.

JC: Ya.

PM: Y determinar ahí...ehhh...también en eso, el segmento, ¿cachai? No todo va a ser para todos. No todo va...ehhh...hay algunos que definitivamente los vas a dejar a un lado, los vas a ver sólo por cuestiones técnicas, hay otros que no, ¿cachai? Esa propuesta tiene que ser clara.

JC: Cuando te refieres a segmento, estás hablando en el fondo, si es para Líderes...

PM: Perfil, en el fondo, en el fondo. Para Líderes, para analistas, si no todo va a ser igual, por ejemplo.

JC: Ya.

PM: Para futuros jefes. Futuros jefes que hay backups que van a ser futuros jefes, que hay que prepararlos y nadie los prepara.

JC: Ya.

PM: ¿Cachai? Por ejemplo.

JC: Ya, perfecto. Eso.

Anexo 18. Pauta de levantamiento con Business Partner y Gestor de Personas.

Pauta de Levantamiento - Business Partner y Gestor de Personas			
Actores a participar		Participación	Rol en la reunión
a.	Especialista de Conocimiento y Aprendizaje	Requerida	Levantar la información requerida para la DNC y posterior diseño de
b.	Business Partner	Requerida	Entregar información relevante sobre formación adicional requerida (no derivada de los resultados de las Evaluaciones de Gestión de Personas), funcionarios específicos que deben ser formados en temáticas particulares y futuros líderes a desarrollar.
c.	Gestor de Personas	Requerida	
1. Objetivos estratégicos de la División Cliente			
¿Cuáles son los objetivos/focos estratégicos de la División, para este o los próximos años?			
2. Formación adicional requerida			
¿Qué necesidades formativas han sido levantadas a lo largo del año, para la División?			
Temáticas	Fuente	Colectivo/Áreas a impactar	Relevancia y descripción de la temática
a. Temática 1			
b. Temática 2			
c. Temática 3			
d. Temática 4			
e. Temática 5			
¿Hay funcionarios específicos que deban ser capacitados?			
Funcionarios	Cargo	Área/Unidad	Temática, relevancia y descripción
a. Funcionario 1			
b. Funcionario 2			
c. Funcionario 3			
d. Funcionario 4			
e. Funcionario 5			
¿Hay algún funcionario con marca talento o futuro líder que deba ser capacitado?			
Funcionarios	Cargo	Área/Unidad	Temática, relevancia y descripción
a. Funcionario 1			
b. Funcionario 2			
c. Funcionario 3			
d. Funcionario 4			
e. Funcionario 5			
3. Otras consideraciones			
¿Hay algún otro tema/información a considerar antes de tener la reunión inicial con el Gerente Divisional y la Primera Línea?			

Anexo 19. Hoja de acuerdos y modificaciones al plan de capacitación.

Acuerdos y modificaciones al Plan de Capacitación					
Factores de alineamiento		Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
a.	El diseño (objetivos de desempeño) es guiado por las causas de la brecha en el desempeño y los indicadores a impactar.				
b.	El desarrollo y formato de la intervención están enfocados y vinculados con el diseño previamente definido.				
c.	El desarrollo y formato de las intervenciones están enfocados y vinculados con el diseño previamente definido (objetivos de desempeño).				
Consideraciones del Business Partner al Plan de Capacitación					
Consideraciones del Gerente Divisional al Plan de Capacitación					
Nº	ACUERDOS	MODIFICACIONES REQUERIDAS	PLAZOS DE ENTREGA		
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					

Anexo 20. Matriz de necesidades de RR.HH.

Matriz de necesidades de Recursos Humanos							
Tipo de factor	Nivel	Categorías	Posibles contenidos	Fuente (entrevistado)	Área/Unidad/individuo(s) impactado(s)	Intervención solicitada por el entrevistado	Área de División Personas a cargo
Factores contextuales	División/Áreas	Desarrollo Organizacional	Herramientas, materiales, tecnología, equipamientos.				
		Estructura/Procesos	Estructuras lógicas de reporte, apoyo gerencial, insumos de calidad, pasos lógicos a seguir, políticas realistas, declaraciones significativas de misión, visión, estrategia, etc.				
		Información	Retroalimentación del desempeño, estándares claros, feedback de los clientes, datos confiables, material de referencia o consulta.				
		Bienestar	Mejores sistemas de salud, actividades de esparcimiento, etc.				
Factores de preparación para el desempeño	Individual	Motivación	Reconocimiento, remuneraciones basadas en desempeño, bonos, beneficios, estabilidad laboral, oportunidad de carrera.				
		Compatibilidad	Capacidad mental o física del trabajador para realizar una tarea o labor (¿es la persona adecuada para ese puesto y/o tarea?).				
		Confianza	Nivel de confort del(los) funcionario(s) para poner en práctica los conocimientos, habilidades o actitudes en el puesto de trabajo.				
		Disposición	Actitud del(los) funcionario(s) en lo que respecta a aprender y adoptar nuevos conocimientos y habilidades, abandonar hábitos inefectivos y aplicar lo aprendido en su puesto de trabajo.				
		Refuerzos de gestión activa	Apoyo por parte del(los) jefe(s) directo(s) para aplicar lo aprendido en el puesto de trabajo.				
		Directrices	Claridad de las directrices respecto de lo que se espera de las áreas, unidades y/o funcionarios.				

Anexo 21. Criterios de Selección para los niveles de evaluación de las actividades formativas propuestas.

1.2. Criterios nivel 3 (transferencia al puesto de trabajo) y 4 (impacto en indicadores de negocio).		Nombre de los programas									
		Curso 1	Curso 2	Curso 3	Curso 4	Curso 5	Curso 6	Curso 7	Curso 8	Curso 9	Curso 10
a.	Ciclo de vida del programa.	1	5	5	1	5	3	3	3	3	3
b.	Objetivos y metas estratégicas.	1	5	1	5	4	1	3	3	3	3
c.	Costo del programa.	1	5	2	1	5	1	3	3	3	3
d.	Tamaño de la audiencia durante todo el programa.	1	5	2	5	5	1	3	3	3	3
e.	Visibilidad del programa.	1	5	5	1	5	1	3	3	3	3
f.	Manejo de intereses.	1	5	5	4	5	1	3	3	3	3
Puntuación Total / Nivel de evaluación sugerido		6	30	20	17	29	8	18	18	18	18
2. Guía de puntuación											
a.	Ciclo de vida del programa.	5= ciclo de vida entre 12 y 18 meses (programas permanentes). 1= ciclo de vida corto y puntual.									
b.	Objetivos y metas estratégicas.	5= objetivos altamente relacionados con la implementación de los objetivos estratégicos del Banco y/o de la División. 1= no hay relación con los objetivos estratégicos.									
c.	Costo del programa.	5= muy costoso (30% o más del presupuesto formativo de la División). 1= poco o ningún costo asociado.									
d.	Tamaño de la audiencia durante todo el programa.	5= la audiencia objetivo del programa es muy grande (sobre 200 funcionarios). 1= la audiencia objetivo del programa es baja (bajo 50 funcionarios).									
e.	Visibilidad del programa.	5= Altamente reconocido por los principales stakeholders. 1= No reconocido por los principales stakeholders.									
f.	Manejo de intereses.	5= nivel alto de manejo de intereses en el programa. 1= nivel bajo de manejo de intereses en el programa.									
3. Análisis de resultados											
a.	Nivel 2	Bajo 20 puntos.									
b.	Nivel 3	Entre 20 y 25 puntos.									
c.	Nivel 4	Sobre 25 puntos.									

Anexo 22. Rúbrica de evaluación de proveedores (propuestas de capacitación).

Componente	Categoría del indicador	Indicador	No Logrado	Parcialmente Logrado	Logrado	Puntaje Obtenido	Observaciones	Valor en % de los ítems
			1	2	3			
Objetivos de Aprendizaje	Crítico	Congruencia entre OD y OA	Objetivos de aprendizaje no tienen relación con el objetivo de desempeño.	La relación entre OA y OD es indirecta o confusa.	Objetivos de aprendizaje tienen relación con el objetivo de desempeño. OA llevan a la consecución del OD.	3		30.00%
		Componentes y redacción de los OA	Objetivos se encuentran descritos desde la lógica del relator y no presentan algún componente.	Objetivo no presenta uno de los dos criterios (componentes o redacción)	Objetivo presenta verbo y tarea + criterio + condición. Además está descrito desde lo que se espera del participante.	3		
Contenidos	No crítico	Relación entre objetivos de aprendizaje y contenidos del curso propuesto	No existe relación entre el objetivo de aprendizaje y el contenido	La relación entre el objetivo de aprendizaje y el contenido es indirecta y confusa, no fácil de identificar.	El tipo de objetivo tiene completa y directa relación con el contenido asociado.	1		10%
		Relación entre los contenidos y el tiempo de aprendizaje	Los contenidos a tratar y su complejidad no se condicen con el tiempo de aprendizaje del curso.	Los contenidos a tratar están ligeramente desajustados respecto del tiempo de aprendizaje del curso.	Los contenidos propuestos se condicen con el tiempo de aprendizaje del curso.	2		
Metodología	Crítico	Relación metodología y contenido	No hay relación entre el tipo de contenido y la metodología seleccionada.	La metodología tiene una relación indirecta o no completamente observable con el contenido.	La metodología se asocia completamente al tipo de contenido.	3		30%
		Metodologías variadas en función de estilos de aprendizaje de los participantes	Metodologías de aprendizaje sólo se centran en un estilo no considerando las características de los participantes.	Metodologías propuestas tienen relación indirecta o poco observable con los estilos de aprendizaje de los participantes.	Metodologías propuestas son variadas y dan cuenta de las características de los participantes.	2		
Evaluaciones	No crítico	Metodología de evaluación del curso (evaluación de aprendizaje)	Evaluación de aprendizaje no tiene relación con los objetivos de aprendizaje del curso.	Evaluación de aprendizaje tiene relación indirecta o poco observable con los objetivos de aprendizaje del curso.	Evaluación de aprendizaje tiene relación directa con OA.	2		10%
		Requisitos de Aprobación del curso	Propuesta no especifica los requisitos de aprobación del curso.	Requisitos de aprobación son confusos o poco alcanzables.	Propuesta especifica los requisitos de aprobación del curso.	3		
Cobertura de la necesidad de capacitación	Crítico	Propuesta de acción de capacitación guarda relación con las necesidades de formación y las características de los participantes.	La propuesta de acción de capacitación no considera las necesidades de formación, aun cuando identifica las características de los participantes.	La propuesta de acción de capacitación considera en forma parcial las necesidades de los participantes y las características de los participantes.	La propuesta de acción de capacitación considera las necesidades de formación y responde a las características de los participantes.	1		20%
Puntaje final								2.25