



**EL IMPACTO DE LAS ACCIONES DE FORMACIÓN Y SU MEDICIÓN  
COMO RETORNO DE LA INVERSIÓN DE LOS BANCOS EN COLOMBIA**

**WILSON ORLANDO GUTIERREZ LEON**

**DIRECTOR**

**EDGAR AGUDELO LOPEZ**

**DIRECCIÓN NACIONAL UDCII**

**UNIDAD PARA EL DESARROLLO DE LA CIENCIA, LA**

**INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO**

**Mayo 19 de 2021**



## Tabla de Contenido

<b>1. RESUMEN .....</b>	<b>6</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>12</b>
<b>4. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>19</b>
<b>5. ESTADO DEL ARTE .....</b>	<b>22</b>
<b>6. OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>27</b>
<b>6.1 Objetivos específicos .....</b>	<b>27</b>
<b>7. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>29</b>
<b>7.1 Metodología del Modelo Kirkpatrick .....</b>	<b>31</b>
<b>7.2 Metodología Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.....</b>	<b>33</b>
<b>8. METODOLOGÍA .....</b>	<b>36</b>
<b>8.1 Enfoque de la investigación.....</b>	<b>37</b>
<b>8.2 Método.....</b>	<b>38</b>
<b>8.3 Tipo de investigación .....</b>	<b>38</b>
<b>8.4 Instrumentos y técnicas .....</b>	<b>39</b>
<b>8.5 Fuentes de información .....</b>	<b>40</b>



<b>9. ANÁLISIS Y CONSTRUCCIÓN DEL MODELO FUSIONADO .....</b>	<b>42</b>
<b>9.1 La importancia de realizar el análisis de los modelos .....</b>	<b>42</b>
<b>9.1.1 Los aportes del Modelo de Evaluación Kirkpatrick .....</b>	<b>46</b>
<b>9.1.2 Los aportes del Modelo cuadro de mando integral o Balanced Scorecard .....</b>	<b>55</b>
<b>9.2 Aplicación del grupo focal y encuesta .....</b>	<b>62</b>
<b>9.2.1 Análisis de los hallazgos.....</b>	<b>63</b>
<b>9.3 Construcción del Cuadro de mando integral fusionado CMIF .....</b>	<b>65</b>
<b>9.3.1 La forma de aplicar el modelo CMIF .....</b>	<b>67</b>
<b>9.3.2 Segmentos del modelo CMIF.....</b>	<b>68</b>
<b>9.3.3 Mapa estratégico del CMIF .....</b>	<b>70</b>
<b>10. CONCLUSIONES .....</b>	<b>73</b>
<b>11. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>76</b>
<b>12. ANEXOS .....</b>	<b>81</b>
<b>Anexo 1.....</b>	<b>81</b>
<b>Anexo 2.....</b>	<b>82</b>
<b>Anexo 3.....</b>	<b>86</b>
<b>Anexo 4.....</b>	<b>86</b>



Anexo 5..... 90



## Dedicatoria

A Dios por darme un propósito y guiarme en el camino,

A mi familia porque son mi motor, mi fuerza, mi inspiración,

A mi hermosa esposa por ayudarme y acompañarme a cumplir mis sueños,

A mi equipo de trabajo por sus aportes y apoyo,

A todos, los amo.



## 1. RESUMEN

Con la llegada de la cuarta revolución industrial que propone cambios en la comunicación desde la digitalidad y la tecnología los bancos enfrentan nuevos retos, no solo en el ámbito transaccional y operacional sino también de mercado, pues la entrada emergente de nuevos competidores que tradicionalmente no se consideran bancos se han adueñado del rol de ser banqueros, prestando servicios financieros de captación, colocación e intermediación a menores costos y con infraestructura tecnológica de bajo costo que les permite ser más atractivos para las nuevas generaciones y atrayendo clientes de forma exponencial por su practicidad y la facilidad operacional.

Ante ello, además de la volatilidad y el mundo ambiguo del mercado financiero, la banca en Colombia ha buscado reinventarse, buscando que la innovación y el servicio al cliente sean dos pilares que fundamenten la transición entre lo tradicional y lo digital, lo que ha impulsado a que las juntas directivas y accionistas del sector bancario, busquen apalancamientos en nuevos inversionistas que crean en esta transformación del negocio sin dejar de lado el papel que la banca juega en el desarrollo social y económico de la sociedad, sin olvidarse que el talento humano es el que impulsa y contribuye con esta transformación.

Esta evolución trae consigo un cambio en la administración del negocio y en las estructuras jerarquizadas en donde el mando y control fueron reemplazados por estructuras mucho más flexibles que permitieran que todas las áreas responsables o no de los ingresos actuarán de manera más proactiva a las necesidades de los clientes, éste último como centro de toda decisión y junto con ello, la manera como se mide el trabajo muy marcado por indicadores de retorno de la inversión a las áreas directamente responsables de la



generación de ingresos, pero también una exigencia mayor de resultados a aquellas que sirven de apoyo; a éstas últimas como las de desarrollo del talento humano y las encargadas de la formación y capacitación, preparando a ese talento para acompañar los retos que proponen clientes mucho más exigentes por la diversidad de opciones que encuentra en el mercado.

La gerencia financiera entonces deberá evaluar los resultados económicos alrededor de la gestión del desarrollo de las personas y será el responsable de medir a través de indicadores que demuestren el retorno de la inversión de los costos asociados a ello y que dichas acciones impactan de forma directa a los ingresos operacionales o a la gestión de gastos y costos.

Por su parte las áreas de desarrollo del talento deben corresponder a esas métricas en el alcance de los objetivos organizacionales trazados para tal fin.

En esta tesis se propone obtener a partir de la integración del Modelo de Evaluación del aprendizaje propuesto por Donal Kirkpatrick y del Modelo de Gestión Balanced Score Card una alternativa que conecte el costo junto con el rendimiento del patrimonio de los inversionistas.

## **PALABRAS CLAVES**

Formación, Capacitación, Rentabilidad de la Formación, ROE, EVA, Balanced Score Card, Cuadro de Mando Integral, Modelo Kirkpatrick.



## ABSTRACT

With the advent of the fourth industrial revolution that proposes changes in communication from digitality and technology, banks face new challenges, not only in the transactional and operational area but also in the market, since the emerging entry of new competitors that are not traditionally considered banks have taken over the role of being bankers, providing financial services of capture, placement and intermediation at lower costs and with low-cost technological infrastructure that allows them to be more attractive to new generations and attracting customers exponentially for its practicality and operational ease.

Faced with this, in addition to the volatility and the ambiguous world of the financial market, banking in Colombia has sought to reinvent itself, seeking innovation and customer service as two pillars that support the transition between the traditional and the digital, which has prompted the boards of directors and shareholders of the banking sector to seek leverage from new investors who believe in this business transformation without neglecting the role that banking plays in the social and economic development of society, without forgetting that human talent is the one that drives and contributes to this transformation.

This evolution brings with it a change in business ad and hierarchical structures where command and control were replaced by much more flexible structures that allow all areas responsible or not for revenue to act more proactively to the needs of customers, the latter as the center of all decisions and along with it, the way in which the work is measured very marked by indicators of return on investment to the areas directly responsible for





generating revenue, but also a greater demand for results to those who serve as support;

The latter, such as human talent development and those in charge of education and training, preparing this talent to meet the challenges posed by much more demanding clients due to the diversity of options available in the market.

The financial management will then have to evaluate the economic results around the management of people development and will be responsible for measuring through indicators that demonstrate the return on investment of the costs associated with it and that these actions have a direct impact on operational income or on the management of expenses and costs.

For their part, the talent development areas must correspond to those metrics in the scope of the organizational objectives set for that purpose.



## 2. INTRODUCCIÓN

Ante el crecimiento acelerado que trae consigo las transformaciones en la comunicación, los medios audiovisuales y la tecnología, el sistema financiero en Colombia y puntualmente los bancos, deben realizar grandes esfuerzos en materia económica y de inversión tanto en la implementación de dicha tecnología, así como también en las acciones formativas de sus colaboradores esto con el fin de habilitar este talento para enfrentar los retos que impone las transformaciones en relación a la cuarta revolución industrial, esto a tono de no perder vigencia y de procurar tener una mayor cobertura en el mercado, en donde cada vez es más incierta la manera de captar la atención de sus clientes; toda vez que la proliferación de diversas formas jurídicas y canales se ciñen en una disputa en franca lid por la preferencia y satisfacción de esos usuarios y clientes financieros.

Parte esencial de la gestión bancaria se centra, en la premisa que el mercado está provisto de incertidumbre dada la alta diversidad de oferentes que determinan la preferencia por parte de sus clientes, entonces las acciones de las personas en este sentido toman una importancia tan relevante como la misma administración de los recursos.

Por décadas la perspectiva que tienen las Junta directivas de dichas entidades respecto a las áreas del desarrollo del talento se ha basado en la premisa del gasto como un elemento exógeno a la contribución y a la generación de valor con respecto a la rentabilidad y al retorno económico ROE<sup>1</sup> asignándole recursos limitados en el orden que el gasto debe disminuir con respecto a las utilidades esperadas para el año y limitando su presupuesto a la ejecución per cápita de cada uno de sus colaboradores.



La necesidad de cambio de dicha perspectiva se da desde el momento mismo que las organizaciones deciden sacar el dinero como centro de sus decisiones para darle paso y lugar a la interacción entre personas, haciendo una distinción clara entre lo meramente transaccional a darle valor a las relaciones interpersonales, esas que están enmarcadas en un elemento intangible que hoy por hoy se le denomina servicio al cliente o experiencias vivenciales en la interacción con los diferentes canales físicos y humanos.

Por ello se hace cada vez más vigente que ese gasto sea más visto como una inversión detonando una clara obligación de cambio de valuación de las características por medio de las cuales el desarrollo de ese intangible es evaluado a través de indicadores que hasta ese momento daban cuenta de la ejecución del gasto presupuestal per cápita, para que como consecuencia se establezcan métricas ligadas directamente a la contribución de valor EVA

Dichos indicadores deben responder tanto a la cultura organizacional que se desprende de la planeación estratégica de dichas organizaciones, como a la tasa de oportunidad que establecen los accionistas y en general a las expectativas de todos los grupos de interés involucrados en el negocio.

En otras palabras, la formación y/o capacitación debe ser apalancado de la inversión y no en sentido contrario, este estudio enfocará sus esfuerzos en alinear las métricas e indicadores útiles para demostrar dicha relación.



### 3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Para el sector financiero en Colombia y puntualmente para el sector bancario, es imprescindible hacer las mediciones correspondientes a la gestión como empresa, un actor fundamental en el desarrollo social y económico del país necesariamente debe analizar todos los factores que inciden en la generación de valor para sus grupos de interés, por supuesto para sus accionistas que a través de sus inversiones apalancan de forma directa las acciones que se retribuyen en retornos para la generación de valor poniendo su atención directamente en los ingresos obtenidos de la gestión comercial por la venta de productos y servicios lo que claramente se traducen en utilidades básicamente de la intermediación financiera, manejo de los recursos a través de las inversiones en fondos u otras estrategias de inversión o de la obtención de resultados económicos a través de comisiones, es claro que aquí se generan los mayores impactos en los indicadores de retorno financiero; no obstante descuidar otras características resultaría ser de alto riesgo para los intereses de todos los involucrados.

Sin lugar a duda y a pesar de que el negocio financiero se centra en el manejo y la administración del dinero, según el economista Español San Emeterio (2013). la banca es más que ello e introduce la pregunta ¿existe un espacio para la banca más allá del dinero donde la ética sea lo más importante?, dando un especial tratamiento al deber ser de la industrial enmarcando la gestión en algo más allá que el dinero, y centra su atención en quienes administran dichos recursos; es decir las personas, por ello a partir de la segunda década del siglo se hace mención al factor humano como eje central de todas las decisiones de banca, poniendo como fundamentos la gestión y la confianza; es decir al desarrollo y



manejo del talento humano.

De allí se desprende la tesis central de esta investigación; poniendo en evidencia la necesidad de plantear iniciativas que lleven a mejorar las acciones que desde el desarrollo de las personas y la administración de la inversión pudieran apalancar este planteamiento por ende ¿cuál es la mejor manera de medir los impactos que desde las personas se da en la gestión? y ¿cómo estas métricas retornan en términos económicos en la Industria financiera?

De por sí las áreas de gestión de lo humano históricamente se consideraban como parte del staff es decir como managers y apoyo al negocio, con esta nueva concepción en particular se hace más evidente que la capacitación y la formación toma un protagonismo superior; toda vez que la inversión debe ser más alta en dichos términos, lo anterior no debe considerarse un gasto, el gran dilema entonces es medir el desempeño de las personas a través de indicadores que muestren efectivamente la realidad y la dimensión de la inversión y que se evidencie los retornos propios en el negocio.

De acuerdo con un estudio de la Universidad del Rosario en Colombia el 87% de las empresas encuentran dificultades para seleccionar el talento adecuado, el 53% de los gerentes de compañías financieras ven la falta de competencias en el talento, como una limitante importante en la gestión de las personas y el 66% de los gerentes de Banco estarían dispuestos a contratar candidatos que pueden no tener las competencias para el cargo y estar dispuestos a desarrollarlos.

Reconocer que los elementos que conforman la estructuración de un modelo de formación y sus indicadores que contribuya a retorno de la inversión es clave para mostrar



a dichos inversionistas las bondades de habilitar al talento humano a través de acciones de formación la estructuración de negocios que apalanquen los resultados.

Los indicadores de operatividad y rentabilidad financiera en los Bancos en Colombia han elegido el ROE (Return on Equity) y el SVA (Sistema de valor agregado) como métricas clave en la gestión financiera, así lo demuestra Barrero Meneses Uriel Fernando, como director de zona del banco BBVA en el desarrollo de la tesis Planteamiento estratégico del sistema bancario colombiano.

También se consideran otros factores que inciden directamente en la relación de utilidades como la disminución de costos y gastos a través de las eficiencias financieras que están en relación indirecta a la gestión comercial y que también impactan de una u otra manera los retornos financieros, éste índice demuestra la relación existente entre los egresos operativos y los ingresos antes de provisiones. El reto cada vez mayor para las áreas que generan ingresos está en suscitar las mayores utilidades con los menores costos, en ese sentido el desarrollo del talento humano toma la mayor relevancia más cuando las organizaciones exponenciales requieren de una alta dosis de talento que haga crecer de manera sostenida las relaciones cliente-banco y que se convierte en el factor diferenciador más allá de los productos u operaciones financieras como la personalización de ellos a cada estilo de persona, esto dada la competencia digital que trae consigo la cuarta revolución industrial en ese sector.

Por ello es imperioso acercar las métricas que en la banca transaccional hasta ahora se habían visto como gasto, esto en el caso por ejemplo de la formación y capacitación de sus colaboradores y que para efectos prácticos se destinaban partidas presupuestales que en



ese supuesto se consideran más un gasto que un costo limitando.

Los indicadores de gestión en ese sentido suelen presentar estructuras planas que solo dan cuenta del impacto en número de personas y horas de capacitación y no de la manera como los recursos invertidos retornan al negocio esta premisa se soporta el incremento porcentual acorde con el manejo de dicho presupuesto.

Ahora bien, la manera como se dirigen las organizaciones que pretenden ser exponenciales y adscritas a la Bolsa de valores de Nueva York y algunas que de forma voluntaria son valuadas a través del indicador internacional del DJSI (Dow Jones Sustainability Index) y sus estándares que de fondo exige una transformación en las relaciones humanas. Por ende la relación mando control supone una evolución más funcional donde las áreas que antes se consideraban de apoyo como la del desarrollo de talento ahora gira alrededor de la responsabilidad que cada actor de este nuevo ecosistema debe generar retornos directos en la sostenibilidad económica de la empresa, se denota una falencia gravísima en las métricas e interpretaciones de las mismas para la toma de decisiones factibles toda vez que la relación de información no es suficiente para mostrar los aportes de este costo en relación a la inversión; entonces se hace necesario tener un tablero de control que indique efectivamente la relación existente entre el alto desempeño como articulador del desarrollo en la capacidades de los colaboradores y los indicadores de valuación empresarial, lo que impactará notablemente la gestión de las áreas que se dedican a ello junto con un repensar estratégico de la manera como se llevan las acciones en este caso las de formación empresarial.

Palacios (2008, p. 96) refiere la importancia de tener un modelo para la medición de



los impactos de la formación como eje central del desarrollo económico sostenible de cualquier empresa. A si mismo apoya su tesis en el análisis referente a la necesidad de realizar dichas relaciones y lo soporta con un “estudio con cerca de 600 empresas norteamericanas que cotizan en la bolsa de la American Society of Training & Development (ASTD) identificó la correlación entre la inversión anual en formación (promedio por empleado) y la ratio de retorno total para el accionista en el siguiente año”. Los resultados de dicha correlación fueron abrumadores: las empresas que más invirtieron en el desarrollo del talento humano incrementaron en un 86% más el retorno para sus accionistas que el promedio del mercado.

Así mismo como síntesis de su análisis propone entre otras la construcción de KPI's como los que propone las metodologías Kirkpatrick, Phillips y Wade o el mismo cuadro de mando, esto lo menciona cuando se refiere a:

Una opción para valorar el desempeño es a través de los Key Performance Indicators (KPI): son métricas financieras y no financieras utilizadas para cuantificar objetivos. Reflejan el desempeño estratégico de una organización. Los KPI se utilizan para evaluar y medir áreas de cierta dificultad y complejidad, como por ejemplo competencias (liderazgo, orientación al cliente, compromiso...). Los KPI están directamente relacionados con la estrategia corporativa y sirven como elementos clave que deben ser compartidos desde la alta dirección a todas las personas y estas deben responder al cumplimiento del desempeño a través de indicadores; una matriz de cumplimiento que haga las veces de juez de la gestión. Así lo describe (Palacios, 2008, p. 17). Baray Bar quien en su libro El cuadro de mando integral pág. 10.





Baray (2010) refiere que desde la planificación e implementación estratégica se debe establecer un sistema de gestión basado en niveles que desde la estructura táctica permita valorar los elementos en los cuales desde la cultura organizacional amerite ser fuente de control a través de métricas de correlación directa con el desempeño.

Así mismo ejemplifica a través de una pirámide cuya base es la generación de valor desde la sostenibilidad y cuyo cuerpo supone la construcción de indicadores conectados a la estrategia corporativa haciendo que torne una mayor relevancia para los inversionistas; toda vez que hace parte de sus objetivos organizacionales.

Resulta entonces por demás interesante plantear un interrogante propio de las empresas con ánimo de lucro, más específicamente en los bancos en quienes recae la responsabilidad social y económica de ser eje central del desarrollo del país y que por ende debe generar valor para la sociedad y por supuesto para sus inversionistas y accionistas.

¿Cuáles son los indicadores que miden los impactos del proceso de capacitación en términos económicos y que están en relación con los indicadores Return on Equity y EVA que evidencia a la sostenibilidad en las entidades financieras en Colombia?

Lo anterior deberá contener las metodologías propias de cada uno de los elementos que conlleven a conectar la estrategia corporativa, la medición del alto desempeño y la viabilidad financiera del proyecto empresarial en donde se sustentará la tesis de que el desarrollo profesional y holístico que contribuye a la generación de valor sostenible para todos los grupos de interés de por sí esta posición subyace a los siguientes cuestionamientos.

¿Qué modelos de gestión del retorno se deben considerar para la medición de los



impactos formativos y que ello facilite a las áreas de Gestión Humana la optimización de los recursos?

Por consiguiente, uno de los problemas a resolver objeto de esta investigación esta alrededor de la elección de las mejores metodologías que asuman como facilitadores de la información y una herramienta para la toma de decisiones. De hecho; lo anterior se traduce en ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada modelo en comparación con los que generan valor para los inversionistas?

Ya que se debe realizar un diagnóstico, a través de la comparación de las metodologías para establecer el cierre de brechas y la oportunidad de mejora en ellos.

Como resultado del anterior análisis, entonces establece el interrogante central que dará sentido a este objeto:

¿Cuáles indicadores se deben construir como herramienta para articular los impactos en las personas como medición del desempeño de la rentabilidad y los retornos en la Organización?



#### 4. JUSTIFICACIÓN

Son múltiples las razones por las cuales se debería realizar un estudio en el cual se integren, por un lado la gestión de la formación en las personas, sus indicadores de desempeño y por otro lado, la relación de ellos con el retorno de la inversión; un sistema que basado en competencias de desempeño evalúa el impacto que tiene la formación en habilidades técnicas y estratégicas en el desarrollo de los diferentes roles que componen un ecosistema empresarial financiero, por ello es necesario establecer una diferenciación entre la habilitación en el desempeño del puesto de trabajo y el desarrollo profesional de una persona en la ejecución de determinadas labores, este análisis desembocará de manera importante en la relevancia que tiene el alto desempeño resultado de las métricas establecidas en dos componentes esenciales el liderazgo personal y el trabajo colectivo, para luego conectarlo con los impactos que ello genera en la contribución de resultados en el ROE y EVA.

Establecer como propósito inicial la observación de modelos implementados por otros bancos, principalmente en Europa y Estados Unidos en relación con los retornos de la formación es un muy buen punto de partida, por ejemplo, el modelo de Donald Kirkpatrick que propone intervenir los componentes relacionados a una evaluación desde el aprendizaje, la conducta y los resultados; lo que convendría evidentemente a la construcción de indicadores de desempeño en cada una de estas etapas.

Con respecto a ello también Kaplan y Norton (2009), autores del modelo Balanced Scorecard, plantean por lo menos tres variables de estudio en donde se resalta la importancia del desempeño y la formación relacionando el aprendizaje con la experiencia



del cliente, la eficiencia financiera y los procesos internos, factores que son objeto de este análisis.

Realizar una comparación y extraer de ello lo más conveniente para adaptarlo a las realidades del ecosistema empresarial bancario en Colombia sería para sus áreas de formación fundamental para la construcción de un cuadro de control que permitiera evidenciar la importancia de los impactos de la gestión humana en términos formativos, lo que implicaría un cambio en la estructura para pasar de ser un área de apoyo, a ser un área funcional dentro de la generación de valor desmitificando el paradigma del gasto operacional a ser un área productiva alrededor de la generación y la contribución de valor económico desde el punto de vista financiero, de austeridad y de la inversión.

Un investigación provista de toda la información relevante alrededor de todos los aspectos anteriormente descritos se constituye entonces en una pieza fundamental para la gestión empresarial, por ello un análisis metodológico que permita describir los elementos propios de estos dos modelos extrayendo lo propio para el caso Colombiano, respetando los lineamientos de dichos modelos e interpretando su operatividad para la aplicación y su implementación en las áreas de formación en los bancos en Colombia.

En la práctica estas organizaciones terminan transformando sus acciones formativas como universidades corporativas que no solo se limitan a capacitar a sus colaboradores; si no también a desarrollar y potenciar a ese talento a través de la gestión del conocimiento para afrontar los retos que a futuro se les presente, ello debe estar respaldado por decisiones administrativas desde la gerencia financiera a partir de ello los tableros de control y los



mapas de gestión financiera tornan una importancia relevante para la toma de decisiones desde la alta dirección.

Por supuesto y dando mérito a lo anterior su implementación se dará a través de la integración construyendo una matriz de indicadores como un tablero de control que sirva aplicando la metodología práctica al análisis de este estudio, surtiendo las etapas correspondientes a cada modelo y sus coincidencias con las necesidades propias en la evidencia de la contribución de los resultados conectándolo siempre con el tablero de indicadores de gestión con relación al retorno y a la generación de valor.

Esta investigación se adelanta en el desarrollo de la maestría en Gerencia Financiera y Tributaria de La Universidad Antonio Nariño bajo la cobertura del Departamento de Investigación adscrito a la Vicerrectoría Académica que define claramente las líneas de investigación en donde se sustenta la necesidad de proponer proyectos que impacten a la sociedad en este caso a la línea de investigación Gestión de las organizaciones y las sub líneas Gestión del Conocimiento y Sub línea Cultura Organizacional ; toda vez que el objeto de análisis proporcionará información para la toma de decisiones gerenciales en los bancos con relación a los aspectos fundamentales en la medición del desempeño de sus colaboradores como elemento transformacional desde su gestión, aprendizaje transformacional de su cultura.



## 5. ESTADO DEL ARTE

El entendimiento en la generación de criterios propios que le permita a los inversionistas tomar las mejores decisiones, se ha utilizado diversas fuentes para determinar los mecanismos y las herramientas propias de la gestión financiera, la construcción de indicadores para medir los impactos en las personas ha tomado como referencia el desempeño de las mismas alrededor de los retornos que resulta de la inversión, el esfuerzo y el valor agregado que se define como la esperanza propia de los inversores en generar utilidades en una operación, en donde convertir los gastos en costos resulta ser la mejor manera, por supuesto acompañando al frente operacional que es la generación de ingresos, el paradigma de que la formación y el habilitar a las personas para hacer bien su trabajo se limitaba a la capacidad en la producción de un bien o la cantidad de personas que son capaces de recomendar el servicio a otros, es por ello que cambiar este paradigma ha sido estudio de investigaciones las cuales son propicias a la construcción de indicadores que apoyen la teoría de que la formación y la capacitación suelen ir muy de la mano con la rentabilidad; toda vez que no solo son mensurables los ingresos si no las eficiencias y la optimización de los recursos.

Por ello se revisa algunas investigaciones orientadas a implementar las herramientas de medición basadas entre los siguientes cuatro modelos: Balanced Scorecard, modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick, el modelo HCTR (Human Capital Training Roi), y el modelo holístico de la formación, la metodología y los principios básicos de estas investigaciones y sus posturas.



Herrero (2000) refiere en su artículo Evaluación del impacto de la formación en las Organizaciones, realiza un paralelo descriptivo entre las más importantes metodologías de evaluación en el aprendizaje y las compara el modelo Holístico de la formación y determina los beneficios de cada modelo en los impactos en el desempeño y en los resultados en términos de la rentabilidad.

Por otro lado, y en mención al Balanced Scorecard, Rojas (2004), califica al modelo como una herramienta dinámica para la medición del aprendizaje organizacional como una estrategia de retorno económico y presenta sus características mediante la descripción de casos prácticos donde se implementó la metodología con éxito en industrias de servicio en Colombia.

En relación con el Balanced Scorecard, se destaca la mecánica del modelo respecto a los retornos económicos alrededor de la sostenibilidad empresarial y sus beneficios en la actualidad y aborda el caso de las empresas en España como ejemplo de sus afirmaciones (Sánchez 2004).

El Modelo de James D. Kirkpatrick (2007), y su libro Evaluación de acciones formativas: Afirma que los cuatro niveles, da una dimensión por demás asertiva desde la perspectiva empresarial y orienta la implementación tanto descriptiva como cuantitativa en términos del desempeño de las acciones de formación y la manera cómo llevarlas a los indicadores de rentabilidad empresarial, un marco conceptual desde cuatro diferentes perspectivas del desempeño en las personas.



Uno de los más completos trabajos que tendremos en cuenta es el de Palacios (2008) quien en su libro *Medición del impacto y la rentabilidad de la formación*, hace énfasis en las diferentes metodologías y las expone como medio para realizar control a la efectividad de las acciones formativas así mismo destaca su implementación para lograr una adecuada dirección estratégica y así obtener los mejores resultados empresariales.

De acuerdo con la *Revista Iberoamericana* (2010) sobre calidad, eficacia y cambio en educación, resulta interesante los cambios en la orientación en la medición del aprendizaje y coloca en contexto las ventajas de realizar mejoramientos en la estrategia formativa llevando a cabo acciones que permitan al factor humano desarrollar de forma excelente su trabajo.

Así mismo se tomará la investigación de Yu-jie Wu (2016), en donde se destaca de forma descriptiva y algunas cuantitativas la manera de materializar el servicio al cliente como ventaja competitiva empresarial éste considera que este factor es de incidencia relevante en el hecho que se convierte en el diferenciador por excelencia entre los bancos en una competencia de libre mercado como es la del caso colombiano.

Un elemento de competitividad financiera es hacer banca en los entornos digitales, las diversas marcas y opciones de productos financieros se ubican en el mismo punto de encuentro aquí se puede mencionar dos principales como lo son la captación y la colocación; en este entendido salen a relucir las condicionales de precio y tasas que se ofrecen alrededor de ellas, distinguidas solamente por el valor agregado que se encuentra esencialmente en las personas.





En este mismo sentido Bernal (2015), quién para entonces sustento la tesis de grado titulada *La cultura de servicio de las entidades financieras en Colombia: un análisis para incrementar la generación de valor* sostiene la anterior afirmación concluyendo que un incremento en los presupuestos destinados a las acciones formativas, no solo apalancaría el retorno de la inversión; si no que agregaría valor haciendo crecer la rentabilidad desde la conexión que existe en la experiencia del cliente y cómo este atraería otros negocios con el poder de convocatoria y recomendación a otros.

La manera como un cuadro de control como el Balanced Scorecard, ayudaría a generar mejores flujos de caja es la evidencia del retorno económico en las organizaciones financieras y sus componentes dentro de la competitividad organizacional.

Por lo que integrando las anteriores investigaciones podremos contribuir al diseño metodológico de los indicadores propios en el caso de la banca en Colombia, los impactos de personas, su desempeño y la relación que tiene en los indicadores de retorno.

Así mismo se tomará como referencia la tesis de Cerón (2011), en donde se aplicó el Balanced Scorecard en una industria metalúrgica en Colombia. La conexión existente entre la estrategia corporativa y el impacto de las acciones realizadas por las personas, allí se concluyó la pertinencia de lo anterior ya que como resultante se plantearon posiciones que servirían de base para la toma de decisiones de los directivos frente al manejo estratégico de esa organización.

Por otro lado, y en mención al Modelo Kirkpatrick, Celemín y Morales (2010) en la tesis realizada para la implementación de la formación en Carrefour Colombia, desarrollaron los cuatro principios del modelo al servicio de la capacitación, investigación



que servirá como guía para los objetivos que se han planteado para la presente investigación ya que se demuestra la generación de valor de la formación a través de la evaluación de los impactos posteriores a ello.

Algunos estudios mencionan a uno de los dos modelos; es el caso de Sánchez, Vélez y Araujo (2016), quienes analizan el Balanced Score Card como una herramienta complementaria para emprendedores y lo relacionan con el modelo Canvas.

Otro estudio es el que hace mención Parra y Ruiz (2020) generando un modelo estructural de la evaluación de los impactos de los programas formativos fundamentado en tres modelos entre ellos incluido Kirkpatrick.

Con respecto a la última década; si bien es cierto que se realizan estudios con respecto al retorno financiero desde la formación, no se encontraron textos recientes en bases de datos confiables que den cuenta de la aplicación que trata directamente esta investigación; es decir aplicado al sector bancario colombiano, o que aporten a los objetivos de ésta; en relación con ello algunas mencionan la aplicabilidad de uno de los dos modelos en industrias del sector real,

De acuerdo con la revisión que se realizó en diferentes fuentes educativas, en bases de datos e investigaciones no se logró evidenciar otros que en los últimos 5 años existiera en Colombia una investigación que diera cuenta de los por menores utilizados en la aplicación de estas dos técnicas para la medición de los impactos formativos en las entidades financieras y específicamente en los Bancos, y su contribución al retorno de los accionistas, hecho por demás relevante; toda vez que son los bancos los responsables en gran parte de la generación de valor para la sociedad y engranaje fundamental para el



funcionamiento económico de la sociedad, de tal manera que si son mensurables las acciones formativas que dan cuenta de la calidad de los procesos humanos, así será entonces las acciones, el medio y la forma cómo recibirá el usuario final entre otros microempresarios, personas del común, grandes y pequeñas empresas, un aporte que aparentemente es muy evidente en la generación de ingresos para las entidades financieras, pues los procesos de formación y capacitación han sido vistos como un gasto y a través de este análisis aquello que por décadas se ha visto de esta manera, puede tener un cambio radical desde la concepción de la generación de valor, hecho que contribuirá a las dinámicas y perspectivas económicas para la sociedad en general.

## **6. OBJETIVO GENERAL**

Construir un cuadro de mando integral fusionado en donde se muestre la relación costo beneficio de los impactos de las acciones formativas con relación al retorno de la inversión ROE y en la generación de valor EVA que sea de utilidad en el sector financiero especialmente en la banca.

### **6.1 Objetivos específicos**

- Reconocer los principios más importantes de cada modelo objeto investigación para la estructuración de un nuevo cuadro de indicadores. a partir de la integración de los Modelos de Donald KirkPatrick y Balanced Scorecard.



- Consolidar los beneficios de los modelos metodológicos existentes para medir los impactos de acciones de formación con los indicadores de crecimiento económico ROE y EVA a partir de la información suministra por un grupo de personas que están en este medio.
- Formular la construcción general de un tablero de indicadores de gestión del desempeño de la formación y su contribución al negocio financiero, especialmente en los bancos en Colombia.



## 7. MARCO TEÓRICO

De las múltiples formas de realizar una medición que conectan las acciones formativas con la generación de valor económico y que se traducen en utilidades y retornos se hace necesario focalizar nuestros esfuerzos en al menos dos de ellas, esta investigación se orienta en tomar el camino ya recorrido por los teóricos Donald Kirkpatrick (2007) y el Balanced Scorecard de Kaplan & Norton (1992), quienes plantean posiciones muy relevantes acerca de la manera como debe medirse tales impactos

A partir de las mencionadas posturas, se establecerá la relación existente entre ellas para determinar entonces criterios objetivos que servirán como base fundamental para establecer las relaciones existentes entre rentabilidad y el nivel de desempeño de las personas, directamente relacionada a su formación en la empresa y esta última como resultado de la conexión entre su cultura y las decisiones de los accionistas en la obtención de retornos de la inversión.

Se hace necesario entonces hacer claridad en primer lugar sobre la terminología alrededor de estos aspectos, para luego conectar las teorías existentes y que serán de utilidad para la investigación, su relación con el hecho que se hace necesario tener una herramienta de control que conecte el desarrollo profesional con el hecho que ello mismo define la oportunidad de negocio y su aplicación en las entidades financieras en Colombia.

Por otro lado Palacios (2008) hace mención entre desempeño e indicadores y afirma “ Se trata de medir lo intangible buscando a lo largo de estas páginas cómo llegar al ROI financiero —Return on Investment, el retorno de la tasa de inversión—, toda una metodología de carácter cuantitativo y económico, que responderá cómo asignar un



valor monetario a la formación invertida (los beneficios que reporta a la empresa como resultado de su gestión), que se complementará en las siguientes páginas con metodologías cualitativas, (puesto que no todo en formación y desarrollo debe tener un componente económico) para procurar a las áreas de formación y recursos humanos una mayor credibilidad del rol estratégico de formación y recursos humanos” (p.12).

Esto supone que es posible evidenciar el ejercicio cualitativo de la formación con aspectos meramente económicos y refiere más bien la manera de hacerlo, apoyando su teoría en el hecho que el impacto que se genera a través del relacionamiento, la forma y la manera de ofrecer o satisfacer las necesidades propias de un bien o servicio y propone una cadena de valor en la medición del impacto y la rentabilidad de la formación argumentando:

El proceso final para llegar al ROI basado especialmente en el modelo de Kirkpatrick y de Phillips, desarrolló una metodología nueva, denominada Human Capital Training ROI (HCTR), donde busco llegar al ROI de la formación desde cinco perspectivas de evaluación de la formación:

1. Perspectiva de satisfacción (cómo reaccionó el participante ante el programa y qué observó el facilitador).
2. Perspectiva de conocimiento real, tácito y explícito (qué aprendió y convirtió en conocimiento real el participante).
3. Perspectiva de eficiencia (qué herramientas requerimos para aislar los factores de la formación).



4. Perspectiva de valor (qué conocimiento va a aplicar a su rol laboral y si puede hacerlo qué resultados obtuvo, si mejoró su desempeño en el puesto y si se logró algún cambio en la organización).
5. Perspectiva de ROI (Retorno de la inversión de la formación) donde finalmente se despeja la incógnita y se dará un valor monetario a los beneficios de la formación.

### **7.1 Metodología del Modelo Kirkpatrick**

La principal postura de la metodología es que se debe realizar de forma secuencial y lógica a través de estos 5 puntos, un acercamiento objetivo de ellos, además finaliza su obra en mención al siguiente capítulo relacionando estos impactos dejando la puerta abierta con el ROE (Return On Equity), es decir no solamente la relación existente entre las perspectivas del desarrollo cognitivo a través de la formación del conocimiento si no también aquellas expectativas económicas al retorno del inversionista.

También la importancia del Modelo Kirkpatrick como factor de medición de las acciones de formación Garín (2010) afirma:

“Particularmente, resulta atractiva porque une la idea de una evaluación integral e integrada, por su orientación cualitativa y porque considera un error convertir la rentabilidad en la meta última de todo proceso evaluativo”. (p.28)

Y es precisamente allí donde muchos directivos han caído en el error de creer que la formación es una meta, lo interesante de esta teoría es que propone que la misma no es el fin sino el medio por el cual se alcanzan diferentes objetivos.



Por ello es necesario analizar para esta investigación el Modelo de D. Kirkpatrick, (2007) donde propone un paralelo interesante desde lo cualitativo hasta lo económico clasificándose en cuatro niveles:

**Reacción:** Nivel de respuesta de los participantes a la formación;

**Aprendizaje:** El desarrollo de las habilidades o capacidades del individuo y su interacción con el entorno;

**Conducta:** Muy ligada al desempeño, aquí se evalúa si los conocimientos adquiridos en la etapa anterior son aplicables en su entorno de trabajo y por último;

**Resultados:** Mide a partir de las ventajas y desventajas entre otras de la aplicabilidad del aprendizaje y su relación con el costo- beneficio de la inversión.

No obstante, esta última relación no es muy clara para establecer los retornos de la inversión y aunque el modelo establece criterios objetivos esta se queda rezagada al momento de resolver nuestra inquietud, por ello los aportes, aunque muy pertinentes debemos establecer una relación mucho más directa con nuestro objetivo de investigación.

Los cálculos que se realizan son:

Nivel 1. Satisfacción: Mide el cumplimiento de los objetivos, la metodología de aprendizaje y la recomendación de esta.

Nivel 2. De conocimiento: Busca medir el nivel de apropiación del conocimiento entregado a través de la formación.

Nivel 3. Aplicabilidad: Valida la apropiación del uso diario del empleado y los conecta con los niveles de desempeño esperados.





Nivel 4. Evidencia los resultados en términos económicos y los aplica a los modelos de capacitación implementados en un periodo.

La implementación de lo anterior, devela la conexión existente entre el retorno y la inversión con respecto a los programas de capacitación, no obstante y debido a que las métricas que se podrían plantear alrededor del mismo tienen en cuenta el desempeño como fin de las acciones, quedando por fuera el medio que es igualmente importante para la toma de decisiones de los inversionistas, por ende se hace necesario observar el Cuadro de Mando Integral o su significado en inglés Balanced Scorecard, que como se evidencia tiene un enlace directo con la estrategia corporativa que entre otras funge como canal del desempeño.

## **7.2 Metodología Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral**

Cuadro de Mando Integral o su significado en inglés Balanced Scorecard. Kaplan & Norton, citados por Da Silva., Tejedor A., Tejedor, J, (2014) mencionan:

El BSC es una de las herramientas que permite la unificación y evaluación de los objetivos, el cuadro de mando integral el cual es definido así: El CMI es una herramienta de trabajo que utiliza un conjunto de medidas para garantizar que la alta dirección tenga una visión rápida, pero comprensiva de su negocio. Parte de la misión, la visión y la estrategia, desmembrándose en objetivos que son supervisados por medio del establecimiento de metas mensurables, conocidas como indicadores de desempeño. También crea un mapa estratégico, utilizando un lenguaje simplificado que facilita la comunicación de la visión y de las estrategias de la empresa. (p.20).



Es que este modelo responde más claramente el vínculo que existe entre desempeño y estrategia, ligándose directamente al pensamiento organizacional desde la óptica inversionista y destacando sus ventajas en los siguientes niveles:

Nivel A: Técnica de medición y control: Donde desarrolla modelos de implementación financiera con respecto a las variables de mercado, procesos y aprendizaje entre otros;

Nivel B: Sistema de Gestión basado en la estrategia: Establece parámetros de gestión y seguimiento con referencia a la cultura y pensamiento organizacional

Nivel C: Modelo Organización y Gestión del Cambio: Desde una perspectiva estructural, basa sus resultados en el análisis del valor en la toma de decisiones.

Además de tener claro el concepto general se hace necesario entonces mirar la aplicabilidad del modelo, expuesto por Cerón. (2011), donde propuso el BSC en una microempresa metalúrgica y describe con detalle la construcción de un tablero de control en la Industria metalúrgica en Colombia, comparando diferentes teorías y entregando allí una matriz relacionando los elementos formativos con las métricas de rentabilidad para ese sector.

El Cuadro de Mando Integral unifica los ciclos operativos, departamentales, organizativas. Baray (2010) aborda una investigación la cual describe el comportamiento de las dinámicas con respecto a lo económico, la eficiencia y la efectividad, para el caso formativo integrada a dicha estrategia así:

Ciclo financiero: Indicadores de retorno financiero que den cuenta del rendimiento de las acciones implementadas bajo el modelo de la formación.



Ciclo de procesos: Indicadores respecto a los procedimientos utilizados en las diferentes áreas de trabajo.

Ciclo de clientes: Integra el valor agregado en la relación percepción y recomendación.

Ciclo de aprendizaje: Integra los indicadores con respecto al cambio, al aprendizaje, a la innovación y a la mejora.

Como se puede analizar, fusionar las dos metodologías, es fundamental para esta investigación, ya que cada una se puede extraer tanto el rendimiento financiero, como los impactos culturales al desempeño de la labor, frutos que se evidencian en las formaciones especializadas para cada puesto de trabajo.



## 8. METODOLOGÍA

Esta investigación pretende enfocar sus esfuerzos en concretar y consolidar todo lo referente al análisis del entorno social y económico que rodea la formación empresarial en sector bancario, para explicar los fenómenos que componen la integración entre las variables anexas a ello; es decir la estrategia, el desempeño y los resultados.

Con el ánimo de evidenciar que la inversión que se realiza en la formación no es un gasto y que realmente contribuye a la generación de valor económico y retorno para los accionistas, es importante; en términos metodológicos pensar este ejercicio de investigación integrando una propuesta que permita la fusión de los modelos mencionados y así determinar apoyado de la participación de quienes ven la necesidad de tener una herramienta que permita vincular la efectividad de los procesos de aprendizaje y el retorno financiero su respaldo a la necesidad de la construcción de un nuevo modelo y que sirva para evidenciar lo anterior como un factor esencial en la rentabilidad del negocio bancario.

Luego proponer el marco general de esta fusión, resultando un instrumento de medición y finalmente implementándolo para validar la pertinencia del mismo.

De acuerdo con lo anterior el marco metodológico entonces pretende dar una explicación del enfoque, el método, del tipo de investigación, la técnica, las fuentes de información y las herramientas y ruta que se utilizarán para cumplir cada uno de los objetivos propuestos y así contribuir a la solución de la problemática planteada anteriormente.



### **8.1 Enfoque de la investigación**

Uno primer elemento clave es reconocer la estructura de cada uno de los dos modelos propuestos para este trabajo, lo que nos lleva entonces a explorar ambas teorías, su aplicabilidad en la resolución de nuestra problemática.

Un segundo aspecto es ajustar estos modelos fusionándolos y que ello permita medir el desarrollo a través de la formación en bancos, para lo cual se eligieron a personas que trabajen en este campo de acción para validar con ellas la pertinencia de hacerlo.

Dado lo anterior se puede determinar que la observación es un elemento importante que da cuenta de evidenciar una tendencia en un enfoque cualitativo.

Por las razones expuestas anteriormente y como lo sugiere Sampieri (2018) en términos metodológicos la presente investigación tendrá cobertura sobre los fenómenos observados, lo que deriva y pone ya en cierto que este análisis utilizará los hechos descriptivos de fuentes secundarias y también el acercamiento al tema desde fuentes primarias a través de la técnica del grupo focal y la encuesta, contrastando uno con otro para darle fuerza la creación del tablero de control que contengan los indicadores de gestión.

Como se mencionó un enfoque cualitativo para los estudios financieros es la plataforma metodológica que permitirá posteriormente llevar a cabo los objetivos propuestos porque permitirá una interacción de la recolección de la información y el análisis de ellos a través de instrumentos que llevan finalmente a ser objetivas e igualmente valiosas acorde a los objetivos que se hayan planteado, por lo que se muestra una clara hoja de ruta ya que por un lado se observará las dinámicas propias de la formación, sus



mediciones y fenómenos comparativamente con los planteamientos del Cuadro de Mando Integral y del Modelo Kirkpatrick,; lo que denominaría González (S.f), una muestra homogénea en donde a un grupo de personas vinculadas y que manejan estos procesos permitan corroborar la importancia de la fusión de los modelos y respaldar la creación de los indicadores, dichos datos con la población serán dados desde la técnica de grupo focal y de encuesta.

### **8.2 Método**

Teniendo en cuenta lo anterior el método que se propone es el deductivo, pues se hace necesario plantear con datos y hechos concretos el problema plantado, realizar un acercamiento con los participantes y cotejar los resultados, de esta manera evidenciar el retorno de la inversión derivado de las acciones e impactos de las personas las cuales fueron habilitadas a través de la capacitación.

Finalmente se expondrán las conclusiones de esta integración sustentando el modelo construido de forma que el planteamiento dé lugar a evidenciar los hallazgos que permitan posteriormente implementar el cuadro de control de indicadores que evalúan la formación, el desempeño y la contribución al Return on Equity.

### **8.3 Tipo de investigación**

Por el nivel de profundización del presente estudio, el tipo de investigación que enmarca este trabajo es el exploratorio ya que se contrastará los modelos de medición, se hará la comparación junto con los elementos propios de las opiniones de aquellos que se encargan de esta gestión en las organizaciones financieras y se evaluará la caracterización



de la situación en particular que se presenta si realizan las mediciones basadas en los modelos o indicadores que se construirán a partir de las evidencias halladas en dicha investigación.

Se obtendrá los resultados a partir de la observación misma de los fenómenos presentados a partir de la medición actual, el análisis de las variables faltantes para la integración con el retorno de la inversión y la consulta de personas vinculadas a través del grupo focal y de la encuesta que darán cuenta de la información cuantitativa de la cual se pondrá en evidencia la pertinencia de esta investigación, caracterizando las variables que harán parte de la construcción de los posibles indicadores a plantear, el diseño de las acciones a seguir y la hoja de ruta para llevar a cabo la implementación e interpretación de los nuevos indicadores, así como también los riesgos y las consecuencias de hacer dichas adaptaciones al sistema métrico gerencial de los impactos formativos.

Por la flexibilidad que ofrece la investigación exploratoria, en cuando a que es un primer acercamiento al tema dentro del contexto bancario en Colombia, las conclusiones no serán finales sino una que pueda seguir explorando el tema, no parte de grandes esquemas teóricos ni de un muestreo de grandes dimensiones, el propósito es facilitar el camino metodológico de acción con el fin de construir un modelo que sea base de otros procesos futuros en este campo.

#### **8.4 Instrumentos y técnicas**

Para llevar a cabo el desarrollo de los objetivos propuestos se realizó un análisis comparativo de los dos modelos a través de la observación.



De igual modo se diseñaron dos cuestionarios de preguntas, el primero para ser aplicado de manera grupal a 10 personas bajo la técnica de grupo focal y el segundo fue aplicado a través de la técnica de encuesta a 19 personas, el propósito de llevar a cabo esto es que lo analizado en los modelos sea respaldado por los participantes para validar la necesidad de la construcción de los indicadores.

### **8.5 Fuentes de información**

Primarias: a través de la consulta de un grupo de personas vinculadas o que trabajan con el tema, tomado desde las perspectivas de las necesidades propias de esta investigación de hecho, como lo sugiere Reguant-Álvarez (2016) en la revista científica *Reiré* de innovación y educación, cuando los motivantes de la investigación no tiene estudios provistos de datos o sucesos sustentados en estudios científicos que permitan tomar decisiones acerca de lo estudiado.

Secundarias: Se va a utilizar fuentes secundarias, ya que la investigación dará cuenta de la pertinencia en la implementación de las metodologías y los modelos propuestos, a través de la observación, de esta manera se pondrá o no en evidencia la importancia de la investigación, dando paso a la fase de implementación.

Las herramientas que se utilizarán de acuerdo con los objetivos están dadas en función de ellas así:

De la comparación de los modelos, sus variables y características hecho que conlleva la medición de las acciones formativas en contribución con los resultados; por otro lado se hará uso del contraste de la información obtenida en el grupo focal y en la encuesta para interpretar los anteriores aspectos y contrastarlos con la problemática; de esta manera





interpretar los requerimientos propios de la planeación y así ser coherentes con el deseo propio de los grupos de interés haciendo énfasis en la evaluación de la gestión con la descripción de los indicadores resultantes.



## 9. ANÁLISIS Y CONSTRUCCIÓN DEL MODELO FUSIONADO

### 9.1 La importancia de realizar el análisis de los modelos

La gestión financiera al interior de los bancos, su control como sociedades comerciales y cuyo propósito es el lucro; está íntimamente relacionada con las acciones hacia la generación de valor encaminando sus esfuerzos en el logro de resultados sobresalientes que le permitan contribuir con la sostenibilidad del negocio, un ejemplo de ello es la distinción que se podrían obtener de la gestión del gasto o la reducción de los costos y los ingresos que se generan en la intermediación financiera o las comisiones ambas acciones relevantes en la estimación del rendimiento del patrimonio centro de todas las decisiones de los inversionistas y en general de los grupos de interés; toda vez que marca el pasado, el presente y el futuro de las organizaciones.

En cuanto a los indicadores más relevantes que demuestra la anterior afirmación se destaca la relación entre la utilidad neta y el patrimonio ROE demuestra la eficiencia del apalancamiento del capital con fondos propios frente a la operación empresarial.

En principio la rentabilidad financiera según Morillo (2001) refiere al postulado que en tanto esta relación se mantenga positiva, y en aumento correlacional con los rendimientos que hayan luego de la carga impositiva. Lo anterior solo se logra entonces aumentando los ingresos con políticas entre otras en la diversificación de los productos o servicios ofrecidos aumentando así los ingresos por la operación, en tanto que los costos y gastos sean menores a dichos ingresos.

Otro de los indicadores que da cuenta de las eficiencias financieras y muy atado al mencionado ROE es el de la generación de valor agregado EVA (Economic Value



Added) que mide el resultado es decir la rentabilidad después de deducir gastos, costos e impuestos, su sustento se deriva de la base de la utilidad neta. Relacionando los factores de deuda con relación al patrimonio y quizás lo que lo hace más atractivo es que descuenta la tasa de oportunidad del inversionista, dando como referencia el valor que tendría la empresa en el mercado.

El postulado de ganancia solo será un indicador de la sustentabilidad en tanto haya una constante en el mercado que asegure un ecosistema de ventas que generen los flujos adecuados para mantener en el tiempo este conjunto cíclico entre ingresos y egresos, lo anterior por demás considerado de un riesgo demasiado alto si se tiene en cuenta que el mercado responde a incertidumbres muy sensibles a los hechos económicos, políticos y sociales.

Una posición que pone a los Bancos desde hace más de una década en competencia con la industria adoptado la sistematización en procesos y procedimientos bajo la tendencia de banca multisegmento o banca universal, un ecosistema de atención al cliente basadas en la diversidad disciplinar existente entre las diferentes personas jurídicas que representa las captaciones y colocaciones, aumentando así su participación en el mercado y por ende obteniendo un mayor crecimiento en sus ingresos.

Por esta razón los impactos que pudiesen tener las actitudes de sus asesores financieros al servicio de la gente McKinsey & Company Global Institute (2017) menciona como una tendencia que consiste en fortalecer las habilidades blandas o el reentrenamiento de ellas haciendo énfasis en el cierre de brechas entre el conocimiento y la aplicación de la técnica invirtiendo cada vez más en la formación y el desarrollo profesional de las personas



responsables en la generación de ingresos, convirtiéndose éste en un costo que debe apalancarse a través de los resultados, mismos que financieramente ya se mencionó.

Poner en el centro la gestión de las personas, es un reconocimiento muy válido en el entendimiento que la sostenibilidad del negocio es entonces fruto de múltiples acciones tendientes al crecimiento económico y financiero de una sociedad con ánimo de lucro, entre otras por que se involucra todo un ecosistema en donde los procesos, la gestión del riesgo, procedimientos, políticas, clientes y perspectivas del mercado se ponen a prueba dadas las condiciones fluctuantes del mercado, la aparición de nuevos y diversos actores financieros y la asimetría en las políticas monetarias hacen que la visión de los inversionistas del negocio, disuadan puntos de vistas mucho más ácidos, solo mediados por la convicción propia que va más allá de la misma generación de valor económico si no del aporte a la sociedad.

El mero hecho que se tenga la formación de habilidades y capacidades en el desarrollo profesional de los colaboradores desconociendo los impactos de las acciones posteriores de las personas como un gasto y no como una inversión, es sin lugar a duda un punto de inflexión que determina el futuro de la organización alrededor de su estrategia corporativa que debe ir más allá de las métricas.

Una herramienta que permita cambiar esta perspectiva desde el manejo financiero, ligado a los resultados como un medio para alcanzarlos será un encuentro cara a cara con las realidades actuales, donde el factor diferenciador será la visión del inversionista en adoptar una posición desde el costo medurado y parametrizando la productividad en hechos concretos que se plasman desde tableros de control especializados que demuestren la



importancia del desempeño de las personas y la relación que estas tienen en la generación de ingresos junto con los elementos que conllevan a la generación de valor que finalmente se verán reflejados en la cotización de las acciones y del valor que estas tienen en bolsa.

Por ello cualquiera que sea las variables que afecten los retornos de la inversión es válida de toda la atención, resaltando entonces la importancia de la presente investigación pues enfoca sus esfuerzos en validar la pertinencia de consolidar dos modelos del desempeño para lograr la generación de valor en la rentabilidad.

Esto es a través de descubrir puntos de encuentro en el Modelo de Evaluación del aprendizaje propuesto por Donald Kirkpatrick (2007) sobre la valoración de las acciones formativas y sus impactos en los resultados y el Modelo de gestión propuesto por Norton (2009), éste último integrando la Estrategia organizacional con lo que este modelo considera 4 puntos cardinales que orienta la gestión en la organización.

Luego de ello es necesario dar respuesta a las preguntas que surgieron luego del planteamiento del problema que dio inicio a la presente investigación, dando como resultado la construcción de la propuesta de un nuevo cuadro de mando integral de indicadores que demuestren la relación existente entre valoración y resultados conectándolo entonces con la contribución que desde este ámbito puede llevar a que la estimación del patrimonio sea mayor y de la generación de valor para los grupos de interés, sobre todo de las organizaciones financieras y bancos empresas que se han tomado como punto de referencia de este análisis.



### **9.1.1 Los aportes del Modelo de Evaluación Kirkpatrick**

Acerca de los aportes más relevantes de este modelo se hace meritorio resaltar la vital importancia que Kirkpatrick (2007) le atribuye a la secuencia y orden que se debe realizar en la aplicación de los 4 niveles que la componen, ello con la distinción propia de acercar la metodología a una observación más objetiva sobre la base del valor que le dan las personas sobre las acciones formativas, sobre todo en la construcción de un nuevo conocimiento o del cambio de perspectiva que entrega una capacitación o formación del aprendizaje en un entorno empresarial, ya que dichos resultados serán el reflejo de la relación absoluta o relativa de las métricas que a bien tenga la gestión de su desempeño haya descrito para tal efecto, en consecuencia la mera observación se tendrá como una variable atada a los resultados futuros que conlleven dicha reflexiones.

La complejidad en este sentido aparece de forma muy evidente cuando en el espacio de aprendizaje solamente se podrán tener elementos su-realistas que a lo sumo asimilarán las situaciones que por demás serán muy particulares en la vida real atribuyendo el comportamiento observado a una parte muy mínima de un posible resultado óptimo de esa intervención, quizás por ello el interés de atar condicionalmente los procesos que propone este modelo en relación a los posibles escenarios resultadistas de la misma.

#### **Los cuatro niveles de la formación.**

La rigurosidad de la metodología al exigir que ésta sea secuencial y lógica con la aplicación de las mediciones se condensa a los cuatro niveles que podrían evaluar los escenarios formativos frente a los resultados, comenzando desde la percepción de quién participo (Reacción), como primer elemento seguido de la observación de terceros



(Aprendizaje), pasando por el cambio de su realidad conductual y por último con la observación de los resultados en el desempeño.

### **Del Nivel 1. Reacción**

#### **Ventajas en relación con la investigación**

La importancia radica que, desde la calificación del participante a la formación, su percepción y la medición del nivel de significado que pueda aportarle a su qué hacer, lo que podría significar un alto nivel de apropiación frente al tema y por ende un cambio consecuente de su realidad, lo que implica un cambio de comportamiento; lo que a la postre se traducirá en valor agregado en la generación de ingresos, o eficiencias frente a los temas que maneja en su cotidianidad.

La metodología propone diseñar entre otras, encuestas de satisfacción que midan el nivel de apropiación de los temas formados vs la pertinencia en el tiempo de dicha formación. En las mencionadas encuestas debe incluirse variables cuantitativas y cualitativas, por cuanto dará una visión de la apropiación y la pertinencia. No obstante, toda vez que ese está cuantificando la reacción y esta depende más de la emoción que dé la razón, la inclusión de parámetros cualitativos, cuyo análisis deberá realizarse alrededor de la satisfacción de necesidades; este hecho reflejara una aproximación a la realidad toda vez que lo anterior da un indicio aproximado de lo que sucede en los hechos cotidianos.

Por ello se debe diseñar preguntas abiertas que corresponda a la pertinencia según la percepción de las personas formadas, ello ayuda no solo a dar una visión holística si no a entender la manera por la cual a futuro la formación pudiera estar en un proceso de mejoramiento continuo en cuyos intereses se centraran en la intervención de dicha



experiencia para influenciar la forma donde los ingresos sean mayores y los costos sean más eficientes; sin perder de vista que esto es el fin y no un medio, ya que se considera el factor humano como centro de este nivel, convirtiéndose así en un elemento clave en la generación de valor.

### **Desventajas con relación con la investigación**

Podría decirse a simple vista que la medición de esta satisfacción está en relación directa al tiempo que pasa entre la finalización de la formación frente a las encuestas que se diseñan con respecto a este nivel. Ya que si no se hace inmediatamente después de la terminación de la intervención formativa esta podría afectar la idea de lo pertinente o no de la capacitación. Entonces la mediación de herramientas de manera secuencial, lógica y ordenada debería ser en algoritmo, un proceso mediante el cual se hiciera la medición de la reacción sin perjuicio de los efectos que la formación podría tener.

Otro factor que puede verse afectado en la medición de esta reacción es el hecho que ello está en relación al juicio del colaborador capacitado, entonces factores como el ambiente o escenario donde se llevó a cabo la formación, la manera como fue convocado a ella, la estructura conceptual y el desempeño del capacitador son factores que evidentemente influyen en esta valoración, por lo cual evaluar el costo-beneficio solamente a través de este nivel en la investigación resultaría sugestiva y no daría alcance suficiente para determinar si la intervención da lugar a un retorno. Por ello debe buscarse otros elementos que conecten de forma absoluta y relativa los incrementos de valor.

### **Nivel 2. Aprendizaje**

#### **Ventajas con relación a la investigación**





Este nivel refiere a la calidad del proceso formativo, sus implicaciones y efectos sobre dichos impactos en la habilitación y el cierre de brechas frente al saber hacer y el hacer. Uno de los niveles más relevantes en esta investigación, toda vez que alimenta los cambios actitudinales y procedimentales frente a la forma y técnicas en el logro y la optimización de los recursos relacionados a los procesos de ejecución y asesoramiento.

Los indicadores en dicho nivel deben corresponder no solamente desde el ámbito meramente cuantitativo, si no en las capacidades de relación y forma, entre los primeros lineamientos que debe darse en el diseño de indicadores está en la relación que existe entre desempeño y resultados antes y después de la capacitación. También la relación que existe entre la generación de ingresos individuales y colectivos y las encuestas para evaluar la calidad del aprendizaje deben estar orientadas en términos económicos desde la estructura conceptual como en la aplicación de esta.

Por ello, el involucramiento de terceros como lo menciona Kirkpatrick, D. (2007) debe partir primero de quienes tienen el rol de supervisor pares y tutores de la persona quien asiste a la formación, así como sus aportes individuales y colectivos, con respecto a los aportes de los indicadores de contribución derivados de la estrategia competitiva y corporativa que se haya definido para el área para cual trabaja esa persona.

Lo interesante de ello es que se tiene de primera mano una muestra que puede llevar a conclusiones con respecto a la generación de valor, aspecto que conecta no solamente con la estrategia y el rendimiento del patrimonio si no con el postulado del modelo de evaluación propuesto por Norton (2009). Ya que el centro de este modelo es la estrategia;



puntos en común que podría llevar a la escisión de indicadores que muestren de esta forma la contribución al ROE.

### **Desventajas con relación a la investigación**

Este punto por sí solo no da cuenta de los impactos relacionales y de forma como se destruye o se agrega valor ya que también depende de aspectos subjetivos como la valoración de terceros alrededor del aprendizaje y no corresponde a los efectos exógenos que en el cliente pudiese darse; es necesario también incluirse al consumidor financiero como parte de ecosistema valorativo. Para ello debe correlacionarse con los aspectos de satisfacción y deseo del mismo en el cual juegan otros factores que podrían volver aún más subjetivo esta medición. Para evitar dicho efecto obtener una percepción del cliente, esta debería centrarse en una única interacción con el personal capacitado, lo que con llevaría a aumentar el costo de la medición en cuanto a la experiencia de este.

Provisto de toda percepción acerca de los impactos que genera el aprendizaje en relación con los resultados, los factores como los medios de comunicación, la publicidad, precios y tarifas y en general todo lo afecte la relación banco-cliente, cliente-empleado la medición por si sola del aprendizaje en determinados aspectos puede ser algo muy complejo de forma tal que ello hace parte de un todo y no de un solo aspecto, factor por el cual este nivel que propone Kirkpatrick (2007) debe ser ponderado. Colocando así al aprendizaje como un elemento dependiente de otros, razón por la cual no puede ser visto como un todo y en relación con los retornos solamente como un elemento categórico, fundamental pero no decisivo para determinar si lo anterior genera o no valor.

### **Nivel 3. Cambio de conducta**



### **Ventajas con relación a la investigación**

Es claro que junto con el aprendizaje y sus efectos las actuaciones del personal capacitado son fundamentales en la función del mejoramiento de los procesos que conllevan a un resultado. Sin embargo, el cambio de conducta debe jugar un papel mucho mayor si este hace énfasis en la manera cómo influye las anteriores con respecto a las actuales de la forma como se está midiendo y no frente a los resultados que arroja la misma. Hechos que refieren a la influencia que ejerce los factores psicosociales y motivacionales por los cuales se dan estos cambios, desde los impactos formativos esto se da por el hecho de un plan de carrera muy bien definido y del acompañamiento en el logro de resultados.

Los cambios conductuales refieren a un mayor énfasis en el cierre de brechas relacionales que se dan al interior de las organizaciones como las relaciones de trabajo, la administración y eficiencia del tiempo, la accesibilidad de la información y el estilo de liderazgo que ejerce no desde el mando y control si no del ciclo de coordinación de acciones como lo menciona Echavarría (2011)

Por ende, los indicadores que allí se deben diseñar más que con relación al trabajo deberían ser inherentes al nivel anterior del aprendizaje y no como un factor adicional. Lo que reorientaría la posición de este modelo y como producto integrarse y no distinguirse de este nivel, el cambio conductual entonces este dado a una nueva realidad que deberá así mismo ser valorado por terceros que tengan el rol de supervisor o par que ayude a reafirmar u orientar dicha conducta a la generación de valor alrededor de los resultados como se mencionó con base a la estrategia



### **Desventajas con relación a la investigación**

La misma forma de ver este nivel como uno desligado del aprendizaje y no como consecuencia de este, podría generar ineficiencias al momento del diseño de un indicador, pues este por sí solo no daría cuenta de la generación de valor.

Otro aspecto para resaltar es la conveniencia; es decir el incentivo que para este efecto sería meramente económico, cuando el cambio conductual debe necesariamente reorientarse no solamente a la relación de rentabilidad si no de sostenibilidad a largo plazo dados los efectos que se mencionó en relación con el cliente y experiencia de este.

### **Nivel 4. Resultados**

#### **Ventajas con relación a la investigación**

Determinar con claridad las consecuencias de una formación es un proceso que conlleva tiempo y por ende el incremento del costo de la intervención, aun mucho más costoso el no hacerlo. Por ello analizar los efectos correlacionales a la rentabilidad hecho objeto estudio de esta investigación, resulta ser más que importante, necesario e infaltable; esta medición podría tener aspectos conectados con la asignación presupuestal, la variación en periodos de tiempo, con claridad la relación costo-beneficio la cantidad de personas impactadas, también la cantidad de personas que por razones no justificadas no asistieron a la capacitación. En este sentido, toda vez que se generó una silla vacía que puede ser ocupada dando como resultado la medición de ineficiencias y gastos que deben ser asumidos como una pérdida de valor y como un indicador de mejoramiento en los aspectos formativos y de contribución.



Este nivel no es posible fusionarlo ya que las variables son inherentes al ciclo del modelo y de ello depende su aplicación. En mención de lo anterior este debe estar disponible tanto en los aspectos actitudinales como procedimentales y públicos a todo grupo de interés que crea tenga relación con el asunto. Se debería entonces tomar en cuenta a una mayor cantidad de personas, pero focalizadas a los aspectos del aprendizaje, a sus efectos y al mejoramiento de los medios por los cuales se obtiene ingresos y eficiencias.

### **Desventajas con relación a la investigación**

Aquí entonces no se hablan de las variables a medir si no de quien las mide, es claro que aquí en relación con la evaluación del aprendizaje estará a cargo de las áreas encargadas al desarrollo profesional. Lo que a su vez afecta el desempeño laboral lo complejo y la mayor dificultad es tener una medición objetiva de los aportes que el aprendizaje contribuye al **negocio** y de las personas encargadas de ello. Pues despojarse del mando y control depende de la estructura y de la forma como se den las relaciones esto con respecto a las jerarquías o a las directrices que con respecto al trabajo se den teniendo como base no solamente la generación de ingresos si no la satisfacción del cliente.

### **El campo de aplicación y su relación con el ROE y el EVA.**

Para comenzar a describir los aportes más relevantes de este modelo en particular es necesario reconocer que calcular los retornos de una formación son dependientes de diversos factores que el siguiente cuadro se tendrá como exógenos y solamente se relacionara los ligados al modelo Kirkpatrick (2007) que valúa los resultados con relación al aprendizaje y la investigación aportará los que se considere relevantes al ROE y al EVA como elementos básicos de esta observación.



**Tabla 1.** Modelo de Evaluación Kirkpatrick

Modelo de Evaluación Kirkpatrick		ROE		EVA	
Supuestos determinantes en la generación de valor		Mayores Ingresos	Menores Costos	Mayor utilidad	Menores costos
Nivel I Reacción	Una mayor apropiación, una mayor productividad	X	X	X	X
	Mejor respuesta con agilidad, mayor satisfacción del cliente	X		X	
Nivel II. Aprendizaje	Mejor satisfacción del cliente, mayor número de clientes	X		X	
	Adaptación al cambio, mayor competitividad	X		X	
Nivel III. Cambio Conducta	Mayor competitividad, aumento número de negocios	X	X	X	X
	Mayor número de negocios, mayores ingresos	X	X	X	X
Nivel IV. Resultados	Mayores ingresos, mejores comisiones	X	X	X	X
	Mejores comisiones, aumento de productos colocados	X	X	X	X
	Eficiencias en procedimientos, menores costos en reprocesos		X	X	X



### 9.1.2 Los aportes del Modelo cuadro de mando integral o Balanced Scorecard

En paralelo con el modelo anterior de Kirkpatrick, el cuadro de mando integral propuesto por Kaplan & Norton (2009) se define como un modelo de desempeño el cual traduce desde la observación de 4 puntos cardinales, las eficiencias en este caso financieras, se evalúa desde los objetivos que refiere la planeación estratégica de la empresa; ligada desde las acciones financieras, a partir de los frentes: los clientes, procesos y aprendizajes se dan como un ciclo que se conecta como un todo y que sus autores proponen que deberá realizarse de forma horizontal de arriba hacia abajo, estableciendo como prioridad las acciones financieras pasando por los eventos procedimentales luego de conocimiento y finalmente para los clientes. No obstante, propone que la lectura como indicadores de desempeño tenga un diagnóstico de abajo es decir desde este último peldaño de clientes hasta las acciones financieras, metodología que se tiene como intrínseca y es la base fundamental para proponer los objetivos, mapa estratégico y desempeño alrededor de las iniciativas que finalmente son la base para la construcción de un tablero de control financiero que debe estar en perfecto balance con la aplicación de los indicadores claves de desempeño.

Es de resaltar que los aportes más importantes de este modelo es la consideración de la planeación estratégica como pilar fundamental, haciendo aún más relevante la participación de una estructura menos jerarquizada y más orientada a la comunicación, hecho por demás fundamental para resaltar el protagonismo que tiene las acciones formativas en el sentido que las habilidades blandas están estrechamente ligadas al



funcionamiento de los procesos que finalmente son el resultado de la satisfacción del cliente.

Todo esto parece confirmar, además de la importancia que juega la formación en todo el ciclo empresarial y financiero que la evolución de la cultura organizacional y las mediciones que identifican las brechas en cuanto a las capacidades, generan tableros de control mucho más orientados a métricas que ayuden a fortalecer la adopción y la percepción junto con la apreciación que tiene las personas para el mejoramiento continuo de los procesos asociados al reconocimiento del error como aprendizaje y esto debe verse reflejado como un proceso evaluativo desde la misma formación en resultados claves para los equipos que ayude apalancar los objetivos estratégicos en cumplimiento de los resultados no solamente de ingresos si no de eficiencias financieras.

Ahora bien, conectar la estrategia es así mismo unir el presente con indicadores estratégicos, pero disipar la incertidumbre con el planteamiento de indicadores predictivos que ayuden a resolver problemas actuando así de forma proactiva y no reactiva, dando así una solución más integral que en consecuencia el inversionista dará como un valor agregado. Por ello lo anterior supone una contribución relevante para la satisfacción de todos los grupos de interés.

Otro rasgo característico del cuadro de mando integral y que se convierte en uno de los aportes que se puede resaltar es el ciclo del mapa estratégico que considera el mejoramiento de las diferentes etapas como consecuencia a las mediciones; por tanto, la visión que este tiene de mayores ingresos desde la parte financiera, menores costos desde la parte procedimental, mayores ingresos desde la frecuencia de clientes y menores ingresos





desde el desarrollo del talento humano. Acciones que se complementan desde el desarrollo de los objetivos en el marco de la construcción estándar medible, alcanzable, retador y en esquema de un rango de tiempo, criterios fundamentales en el desarrollo de esta investigación.

No obstante, a continuación, destacaremos tanto las ventajas y desventajas enfocando en esta última la necesidad de integrarlas con el modelo de evaluación Kirkpatrick, ya que por sí solo el cuadro de mando integral no profundiza en las acciones, en este caso las de aprendizaje, si no que tiene una visión holística del desarrollo del talento humano. Por ende, el cuadro de mando integral adopta otros ámbitos del desarrollo incluyendo el de la formación, pero sin ahondar en este, objetivo que esta investigación aborda como fundamental en la evidencia de los retornos para los accionistas.

### **Ciclo financiero**

#### **Ventajas con relación a la investigación**

Se hace claro, las ventajas frente a este aspecto toda vez que desde los estados financieros y desde los indicadores de desempeño los resultados económicos son los que dan cuenta de los de la calidad y la pertinencia de la formación que se entrega, en esta visión y de la forma de hallar los mejores ingresos, los menores costos, esto desde el entendimiento del ciclo contable y del rendimiento del patrimonio usando el ROE (Return on equity) como evidencia de este hecho, así mismo, la generación de valor así mismo del cálculo EVA ( Economic Value Added )



### **Desventajas con relación a la investigación**

La mera visión desde el resultado da cuenta solamente de los hechos económicos pasados y presentes pero de ninguna manera anticipa las problemáticas que a futuro se pueda tener, por ello es necesario el análisis interdisciplinar como así lo propone el modelo, no solamente desde la satisfacción del accionista como inversor principal sino también de los aspectos sociales y del entorno que afecta la causación de los hechos financieros, aspecto que debe resolverse desde el diseño de los indicadores del tablero de control.

### **Ciclo de procesos**

#### **Ventajas con relación a la investigación**

El aporte más importante es el énfasis que se hace en el control sobre el manejo de los activos productivos e improductivos y la capacidad instalada frente a la capacidad utilizada. Es claro que los diferentes cuadros de mando integral que correspondan al ciclo de proceso y producción y en el caso de las entidades financieras la gestión de la satisfacción del cliente y la gestión del riesgo alrededor de la normatividad y la exigencia procedimental hacen que la reducción de costos se halle precisamente en las evidencias que los reprocesos sean detectados a tiempo sin perjuicio del costo que ello pudiera tener.

#### **Desventajas con relación a la investigación**

Una visión meramente estructural de los procesos y un diseño de indicadores dentro del cuadro de mando integral que solamente da cuenta de los hechos pasados y presentes, sin tener en cuenta los cambios que la industria impone será una de las consecuencias de no tener claro los objetivos de desarrollo frente a este aspecto y ellos solamente se lograra a través de una visión integral desde la estrategia corporativa, pero esta no puede ser vista



solamente como la que diseña los altos cargos directivos, si no que deberá tenerse en cuenta desde la base operativa, teniendo en cuenta los aspectos de orden cotidiano hasta tanto llegar a las menores responsabilidades como foco fundamental de la importancia en la ejecución de los procesos. No solamente teniendo en cuenta el aumento de la productividad si no la capacidad de enfrentar una mayor competitividad.

### **Ciclo de aprendizaje**

#### **Ventajas con relación a la investigación**

Los escenarios futuros a los cuales se enfrenta la industria financiera y la revolución del trabajo entre otras que obliga a una flexibilización del mismo cambia totalmente el sistema operativo de ejecución a la toma de decisiones cada vez con mayor frecuencia de las personas, cambiando la perspectiva del talento humano en cuya responsabilidad entonces recae un mayor conocimiento en el entendido de tomar las mejores decisiones con criterio. Por ello, el desarrollo y la formación no deben ser vistas como uno solo y como un mero hecho de habilitación en la articulación del trabajo si no como un aspecto fundamental para afrontar el futuro.

Los indicadores que el cuadro de mando integral plantea incluye por ende en primera medida a líderes de estructura entendiendo como este a los altos directivos que acompaña en cascada de una estructura funcional hasta tocar las personas que tienen una menor responsabilidad, por eso la inversión de recursos aquí está orientada de una evolución del aprendizaje auto gestionable y flexible, punto central de esta investigación donde entre otras se vislumbra una conexión directa con el modelo Donald Kirkpatrick toda



vez que integrar un cuadro de mando que profundice estas relaciones es meramente conveniente al último ciclo que es la satisfacción del cliente.

### **Desventajas con relación a la investigación**

Los indicadores meramente presentados como los que generan calidad y bienestar en el colaborador, sin tener en cuenta las tendencias de una nueva realidad post Covid excluyendo también las diferentes generaciones en el trabajo, la longevidad de quienes trabajan allí y las características demográficas, son oportunidades de mejora que deberá incluirse en el diseño de nuevos indicadores de control, previniendo así la aceleración de la evolución de las formas de trabajo recientemente anticipada marcando un nuevo destino en la innovación de la banca, empresas y personas enfrentadas a una nueva realidad, hecho que deben ser el reflejo de los indicadores que den cuenta de tres aspectos inicuos en el reflejo de resultados estos son: Innovación, equipo y costos

### **Ciclo de clientes**

#### **Ventajas con relación a la investigación**

Una ventaja competitiva del cuadro de mando integral como ya se mencionó, es la estrategia, la cual deberá ser bajo el entendido de que el cliente sea el centro de toda decisión. Aquí un punto fundamental para tener en cuenta en la estructura de indicadores, son las nuevas tendencias en el diseño de experiencias que hablan de un producto mínimo viable y no de la satisfacción total del cliente; por ello la habilitación de un personal que hable del futuro con ética, integridad será la base fundamental donde los clientes prefieran la marca y por ello el nivel de recomendación sea tan alta que logre aumentar la participación en el mercado hoy tan diverso en el neomarketing.



La experiencia del cliente será el resultado de la suma de todas las capacidades que ofrece los diferentes canales, pero por supuesto el que se desarrolla a través de las personas y esto debe estar implícito en los objetivos a cumplir de dicha estrategia

### **Desventajas con relación a la investigación**

Como se ha mencionado en los anteriores ciclos el desconocimiento de indicadores predictivos y de elementos clave que den cuenta de las actuaciones futuras en cuanto a las tendencias de consumo y recomendación son el eje fundamental de oportunidades en la medición cuya brújula es el cuadro de mando, integrar entonces la estrategia corporativa con la competitiva adicionando la funcional cerraran la brecha y la oportunidad de mejora en este aspecto.

### **El campo de aplicación y su relación con el ROE y el EVA.**

Establecer prioridades frente a los retornos financieros y a la generación de valor esta dado sobre la base de la perdurabilidad del negocio a través del análisis del ciclo económico y el mejoramiento continuo de los cuatro ciclos relacionados en el mapeo estratégico, esto será entonces dado desde la perspectiva financiera en la mayor generación de ingresos, cerrando las brechas del conocimiento, adoptando una posición procedimental desde la mejora de los aspectos productivos y competitivos y cuya consecuencia será nuevas oportunidades de negocio y una mayor cobertura en la participación de clientes en el mercado. Entonces respetar la secuencia lógica que propone Kaplan & Norton (2009) en la relación costo-beneficio y el resultado posterior a deducir los costos y gastos que será dada por los supuestos determinantes en la generación de valor expuestas en el siguiente cuadro:



**Tabla 2.** Modelo de valoración de cuadro de mando integral

Modelo de Valoración Cuadro de Mando Integral		ROE		EVA		
Supuestos determinantes en la generación de valor		Ingresos	Mayores Costos	Menores utilidad	Mayor costos	Menores
Financiero	Ciclo financiero		X	X	X	X
			X	X	X	X
Procesos	Ciclo del riesgo			X		X
				X		X
Cliente	Ciclo		X	X	X	X
			X		X	
			X		X	
Aprendizaje	Ciclo		X	X	X	X
			X	X	X	X

## 9.2 Aplicación del grupo focal y encuesta

Este punto se desarrolló a través de las siguientes fases:

Fase 1. Diseño de las preguntas para grupo focal y encuestas (Ver anexo 1y 2)

Esta fase se realiza de acuerdo con el problema objeto de estudio teniendo como base el objetivo de consultar la opinión de las personas que se desempeñan como gestores de la información.

Fase 2. Selección del grupo de personas



Se convocan a 19 personas que trabajan para distintos bancos en Colombia y cuyos roles giran alrededor de la recolección, planeación e interpretación de los estados que dan cuenta en la ejecución presupuestal y que son responsables de los reportes de las áreas de capacitación ante la gerencia financiera a sus entidades.

#### Fase 3. Ejecución de la consulta a través del grupo focal

Se realiza a través de una sesión de debate en videollamada donde se expone los objetivos y el problema a resolver junto con los interrogantes objeto de esta investigación. (ver anexo 3)

#### Fase 4. Consulta de la información a través de la encuesta

Luego de conocer las diferentes opiniones, se procede a cruzar esta información con la encuesta virtual que cada uno de ellos responde y adicionalmente se extiende a otras personas que son así mismo pares y superiores del primer panel de expertos, esto con el fin de ratificar o desvirtuar las posiciones expuestas en el grupo focal. (ver resultados Anexo 4)

#### Fase 5. Análisis de los hallazgos de la información.

##### **9.2.1 Análisis de los hallazgos**

Como resultado de la aplicación de las anteriores fases de este proceso se puede hacer las siguientes afirmaciones:

- *La estrategia organizacional como eje principal de las acciones de formación:*

La entrevistada Carolina Berrio (min 7:01-7:30), aseguró que bajo su apreciación todas las mediciones deberían tener como foco la estrategia empresarial, y apoyada con el



parecer del también profesional Juan David Sánchez (min 7:35-9:15) y las conclusiones que al respecto se hizo de esta pregunta en el min 42:00 al 47:00 del grupo focal.

- *El factor productividad es de alta prioridad para la formación y los resultados:* En ese sentido la entrevistada Marcela Atehortua profesional del sector (min 4:45-6:15), menciona como factor de éxito en la relación costo beneficio el mejoramiento del ciclo de los procesos, desde la habilitación de la persona mejor capacitada en ello y que impacta directamente entre otras en la satisfacción del cliente, en paralelo y confirmando esta aseveración el 95% de los encuestados consideró este último aspecto dentro los tres más importantes ( Pregunta 1 y 4 de la encuesta); así mismo el 80% también consideró que era el criterio como indicador para evaluar los impactos formativos (pregunta 2 de la encuesta).

- *El bienestar del colaborador como medio para llegar al resultado:* En referencia a este aspecto Rafael Valencia profesional bancario (min 9:42-12:00), resalta la frase “Solo hay algo peor que capacitar a los empleados y que se vayan, a no hacerlo y que se queden”, resaltando lo relevante de este punto y lo conecta como un factor de medición para alcanzar los resultados, factor que también confirmada con las respuestas a la pregunta número 5 donde el 50% de los encuestados confirma que uno de los aspectos que influyen en los resultados es el bienestar de los colaboradores.

- *La conexión del ROE, EVA y Clientes con los aspectos de la formación.* En el minuto 15:39-17:52 de la entrevista Juan David Sanchez también hace mención de la generación de ingresos y las eficiencias financieras a partir de una correcta implementación de la capacitación, se confirma también en los resultados de la encuesta en la pregunta 3 y 7





en donde el primer lugar se lo llevo la recomendación del cliente, el segundo los ingresos y en tercer lugar las eficiencias financieras, en cuanto a la experiencia al cliente también Maria Paulina Sierra profesional bancaria (min 18:00-20:00), hace mención a este aspecto.

- *La capacitación no es un gasto y aunque es difícil de medir si contribuye a la generación de valor.* En el min 25:00 al 35:00 se suscita una discusión alrededor de la afirmación contraria en este aspecto, quedando claro que a través de la mención de los argumentos de productividad, ingresos y satisfacción del cliente la formación si genera retornos a la inversión de los accionistas también las preguntas 6 y 7 de la encuesta apoyan la afirmación.

- *La recomendación del cliente es guía para medir los impactos formativos.*

En el min 35:00 al 37:00 Leonardo Alvarez profesional en banca, no solo vuelve a hacer mención a la satisfacción del cliente si no que exalta los beneficios del indicador NPS (Net Promover Score), como indicador clave de los retornos de las formaciones, lo anterior; también confirmado por los resultados de la pregunta 7, donde este indicador tuvo una respuesta del 80% de los encuestados.

### **9.3 Construcción del Cuadro de mando integral fusionado CMIF**

Encontrar puntos de encuentro entre estos dos modelos respetando los enunciados en donde se postula ambas metodologías resulta ser una labor más que grafica de interpretación toda vez que Kirkpatrick enfoca sus esfuerzos valorativos al aprendizaje y Norton junto con Kaplan tienen una visión general del negocio en donde incluyen el aprendizaje razón por la cual este elemento es uno de los criterios compartidos junto con el de resultados ambos coincidentes con el objetivo de esta investigación, resulta ser útil que

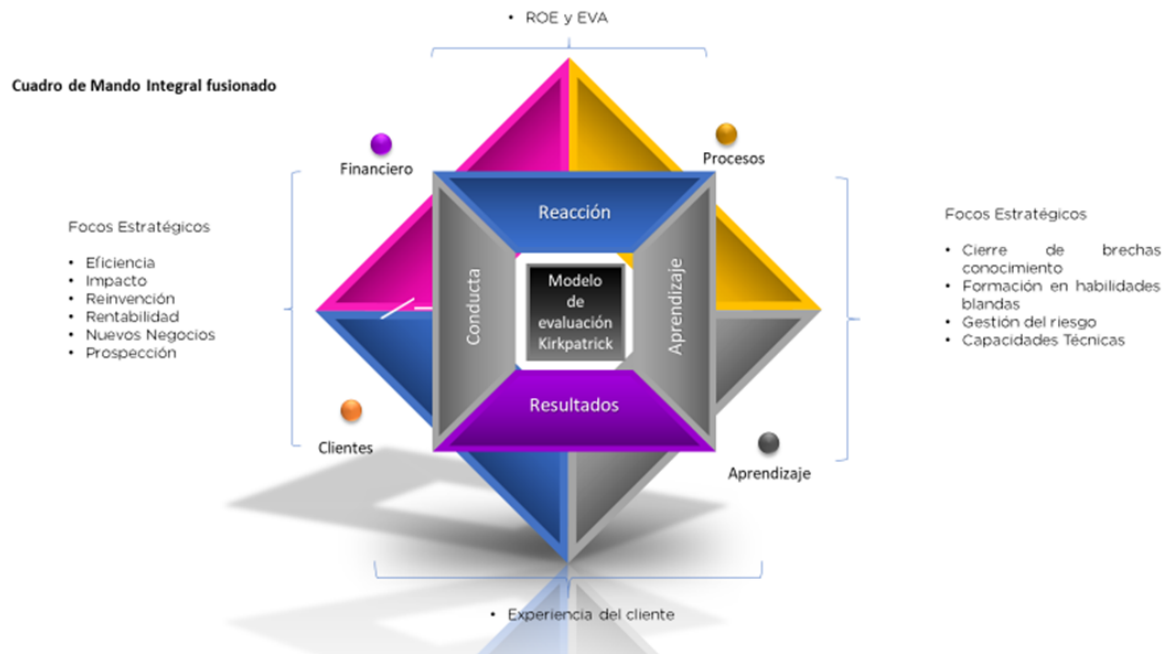


ambas metodologías tengan un principio y un fin en el entendido que la optimización de recursos se da alrededor de las personas ventaja aún más importante sobre todo en la visión de los accionistas en la obtención de mayores ingresos a partir de una mejora continua de los procesos inherentes a las competencias conocimientos y habilidades que aumenta la eficiencia y por ende la rentabilidad. Un elemento subyacente es el que ambas metodologías tienen impacto de las acciones por demás de los resultados en el protagonismo innato a los efectos que estos pueden ejercer en la satisfacción del cliente.

Como resultado de este análisis entonces se encierra en dos grandes grupos de focos estratégicos que servirán de frente de trabajo para definir los objetivos y por ende las métricas que constituirá la estructura de los indicadores que harán parte del nuevo cuadro de mando integral que para efecto de esta investigación será llamado cuadro de mando integral fusionado.

Así mismo, estos indicadores tendrán que dar cuenta bajo la premisa de tres indicadores claves de desempeño; los dos primeros, objeto de esta investigación como los señalados ROE y EVA y un tercero como hallazgo de esta fusión y que será objeto de otro tipo de análisis que serán los impactos en la experiencia del cliente.

El siguiente cuadro muestra gráficamente el diseño de esta fusión.



**Figura 1.** Cuadro de mando integral fusionado

### 9.3.1 La forma de aplicar el modelo CMIF

Como es característico de los pilares que fundamentan ambos modelos, esta fusión rescata las secuencias lógicas que, desde su aplicabilidad, debe tenerse en cuenta en cada uno de ellos. Guiando la manera como debe aplicarse en el diseño del tablero de control o mapa estratégico que soporta los indicadores claves en su medición. Por ello se establece que la estructura debe leerse de adentro hacia afuera y definirse en los diferentes segmentos de encuentro de este modelo de evaluación y gestión fusionado, así los indicadores que integra el tablero de control se deben ajustar a la cultura, estrategia y mediciones de cada entidad financiera en los periodos que considera tal directriz; ejecutándose desde la



transversalidad de los segmentos personas y funcional y evaluarse desde los segmentos clientes y económico, es así que:

1. Eje central: como principal característica y centro de la toma de decisiones, se requiere de dos focos estratégicos, el primero que este con relación a la rentabilidad del negocio y el segundo a la satisfacción del cliente. Ambos tomados de la planeación corporativa del banco.

### **9.3.2 Segmentos del modelo CMIF**

2. Económico: Este hace mención al ciclo financiero del BSC y a los niveles conducta y reacción del modelo Kirkpatrick, se concentra aquí los indicadores cuyas medidas de éxito sea la rentabilidad, la eficiencia y la generación de nuevos negocios, toda vez que son fruto de las nuevas realidades que desde el aprendizaje se entrega alrededor de estos aspectos y de la forma como las personas actúan frente a los cambios comportamentales que se proponen a partir de las reflexiones y de los nuevos conceptos que deben reflejarse en mayores ingreso o menores costos.

3. Funcional: Este hace referencia al ciclo de procesos del BSC y a los niveles reacción y aprendizaje del modelo Kirkpatrick. Las medidas de éxito aquí están dadas por los indicadores de mejoramiento de capacidades técnicas que implica por un lado una disminución de los reprocesos y por otro lado una mayor adaptabilidad y disminución de los indicadores de riesgos.

4. Personas: Este se logra mediante la fusión tanto del ciclo y el nivel de aprendizaje de ambos modelos; cuya característica es el desarrollo del talento humano y las medidas de



éxito se darán en el cierre de brechas cognitivas y en la formación de habilidades blandas que recaen en los resultados tanto de rentabilidad, eficiencia y de satisfacción al cliente.

5. Experiencia clientes: Esta es la consecuencia de fusionar el ciclo clientes del BSC y del nivel de resultados Kirkpatrick. Las medidas de éxito aquí será el impacto en la lealtad y recomendación del cliente, la prospección de la marca en el mercado y la reinversión de los diferentes equipos de trabajo en relación con el servicio de la satisfacción del cliente.



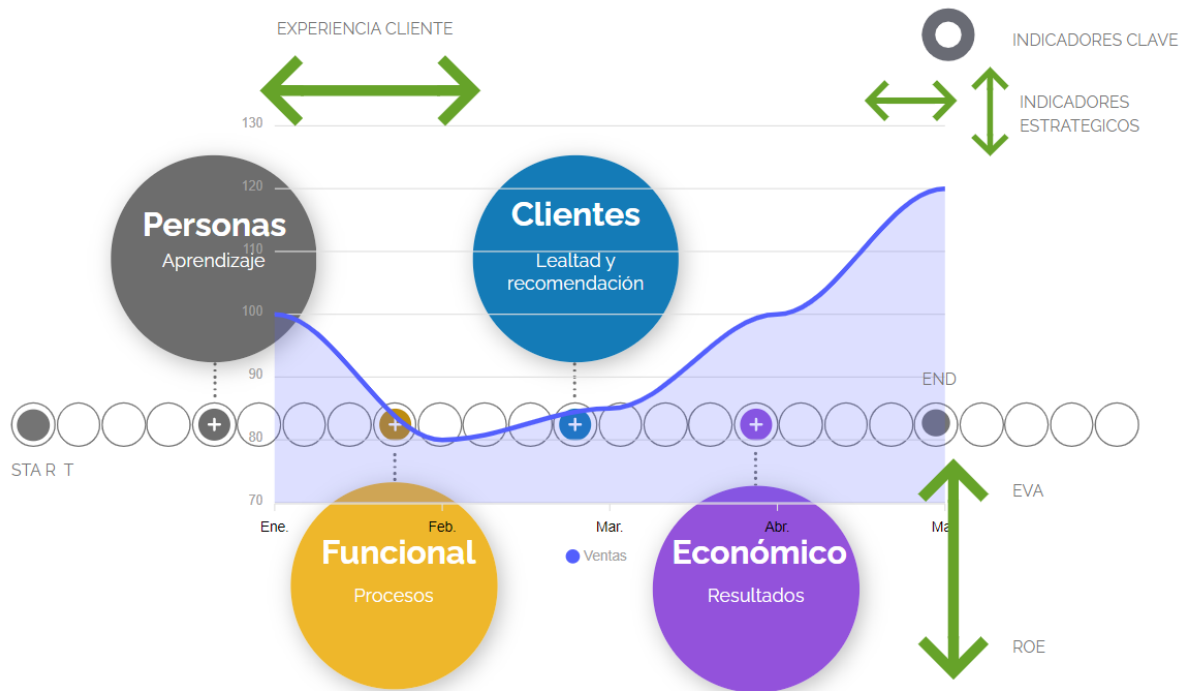
### 9.3.3 Mapa estratégico del CMIF

La estructura del cuadro de control como guía en la aplicación del modelo de gestión y evaluación fusionado:

**Tabla 3.** Tablero de control

Objetivo estratégico	Segmento del Modelo	Foco estratégico	Iniciativa	Indicador	Medición Clave
ROE Y EVA	Económico	Crecimiento de Ingresos	Atribuir a la formación una porción de los ingresos generados en un periodo	ROET (Return on Equity of Training)	Ingresos atribuibles a la formación/ Ingresos totales *100
		Gestión del gasto	Contribución a las eficiencias financieras derivadas de la formación	FET (Financial Efficiencies Training)	% Eficiencias financieras periodo 2 - % Eficiencias financieras periodo 1
		Generación de nuevos negocios	Nuevos negocios producto de las formaciones	NBT (New Bussines Training)	Nº de negocios en un periodo 2- Número de negocios periodo 1
	Funcional	Disminución de reprocesos	Mejoramiento en la ejecución de los procesos	JITT (Just in Time Training)	Nº de reprocesos en un periodo 2- Número de reprocesos periodo 1
		Nivel de satisfacción del formado	Medir la calidad de la formación medir los cambios	NPST(Net Promover Score Training)	> 90% de satisfacción
		Percepción del equipo de trabajo	comportamentales al interior del equipo de trabajo	NPS Team ( Net promuver Score Team)	>90% de satisfacción
Experiencia del Cliente	Personas	Certificación en conocimientos	Cumplimiento de objetivos del aprendizaje	KT Knowledge Training	>90% del cumplimiento
		Contribución a la rentabilidad	Mejorar los ingresos generados del área	ROET20	>=20% del Indicador Crecimiento en ingresos
		Contribución a la satisfacción del cliente	Mejorar el nivel de percepción del cliente	NPS20 (20% relacional)	>=20% del Indicador de Satisfacción del cliente
	Clientes	Nivel de recomendación del cliente	Mejorar el nivel de recomendación del cliente	NPS20 (20% Transaccional)	>=20% del indicador de recomendación del cliente
		recomendación interno	Mejorar el nivel de recomendación del colaborador Interno	NPSTeam20(20% del NPSTems)	>=20% del Indicador de recomendación del equipo de trabajo
		Valor de marca	Generar recordación y lealtad a la marca	GW1 ( 1% del GoodWill)	>1% por variables atribuibles a la formación en favor de la reputación de la marca

**Figura 2.** Interpretación Gráfica del Cuadro de Mando Integral Fusionado



Con la premisa de que el ser humano es el comienzo de toda gestión, el mapa estratégico que compone el CMIF, inicia la medición con el factor personas y la valoración del desempeño y de los impactos que implica el aprendizaje con referencia a los resultados, estos se integran como indicadores en el tablero de control con el cumplimiento de tres índices clave: El cumplimiento de los objetivos, el retorno de la inversión y la proporción que se le atribuye al proceso de formación en el índice de satisfacción del cliente.

Por otro lado, y en relación con el segmento de procesos; que parte de la premisa del mejoramiento de los mismos a partir de los efectos que produjo el aprendizaje se relaciona los índices en tres aspectos: Disminución de los reprocesos, percepción del



entorno laboral e indicador de la satisfacción del formado en cuanto a la aplicabilidad del aprendizaje en este segmento.

En el segmento clientes cuyas variables provendrán directamente de la relación con el usuario final se debe tener en cuenta los índices de recomendación interno y externo; así como la asignación de una proporción por contribución a la generación de valor en la reputación de la marca.

Por último, el segmento económico que dará cuenta de los índices que generan las métricas asociadas a la generación de nuevos negocios, la gestión del gasto y finalmente la contribución al retorno de la inversión, dando a este último un factor clave dentro del cuadro de indicadores.





## 10. CONCLUSIONES

Se exploró a través de herramientas primarias y secundarias la validez que respaldara la construcción de un cuadro de indicadores, contrastando la información con el análisis comparativo que sirvió de base para crear un modelo fusionado y de este plantear una herramienta de control financiero sobre los impactos que podría generar las acciones de formación al retorno de la inversión, generando así una nueva posibilidad de conocimiento que parta de esta investigación a una próxima que pueda implementarla con herramientas e instrumentos prácticos, toda vez que en este análisis no se alcanzó a realizar y así mismo lograr en un futuro demostrar la pertinencia de la solución a la problemática inicialmente planteada lo que nos permite concluir que las reflexiones, acciones y evidencias aquí plasmadas contribuye a los aprendizajes futuros sobre este tema y que se obtuvieron al analizar las ventajas y desventajas que proporciona cada modelo no solo desde la mirada individual de cada una de estas teorías; si no de una visión más holística que integra tanto lo valorativo de las formaciones como lo estratégico de la gestión financiera y la visión de quienes lo pondrían en práctica.

Al plantearnos la pregunta ¿cuál es la mejor manera de medir los impactos que desde las personas se da en la gestión? y ¿cómo estas métricas retornan en términos económicos en la Industria financiera?, esta tesis se fijó el objetivo de construir un cuadro de mando integral fusionado en donde se muestre la relación costo beneficio de los impactos de las acciones formativas con relación al retorno de la inversión ROE y en la generación de valor EVA a partir de la integración de los Modelos de Donald KirkPatrick y Balanced Scorecard.



Con foco en entregar una herramienta a la gerencia financiera y a las áreas responsables de la medición organizacional un instrumento por el cual se establecieran criterios diferenciales y actividades de desarrollo del talento dando a la capacitación y entrenamiento un medio más visible por medio del cual los inversionistas tuvieran la información a valor presente de su capital para mantener y consolidar su participación en la empresa; no sólo desde lo financiero si no también evolucionando la manera de concebir las acciones de formación y desarrollo como un canal para lograr la lealtad y preferencia de los clientes considerando que ello no es un gasto de la operación; al fusionar dos de los modelos contemporáneos de referencia del desempeño, por un lado uno que evaluara la formación y otro que lo integrará al retorno se evidenció que cada ciclo organizacional tiene que ver de forma directa con la contribución y la generación de valor, la apuesta que se hace en la transformación organizacional y la evolución en términos de la flexibilidad y las formas de trabajo, conlleva a que las áreas de apoyo estén cada vez más involucradas a responder por todo y como todos en el ecosistema, creando ambientes laborales mucho más efectivos desde las capacidades técnicas, pero sobre todo desde las habilidades del talento humano, que a la postre contribuirá con el desarrollo social y económico de los grupos de interés y que servirá como referencia para aquellos bancos que quieren ser reconocidos como actores que aportan al bienestar de la sociedad.

A manera de recomendación final, el reto que trae consigo esta integración y la generación de un cuadro de indicadores, será la implementación contextual y gradual de los ciclos claves descritos en el mapa estratégico del CMIF en donde las diferencias que se susciten entre la administración financiera y el desarrollo del talento confluyan en la puesta



en marcha de esta planeación, consolidando la información y coexistiendo desde la concepción misma de un solo objetivo, que será el de la generación de valor, como medio para lograr disipar de alguna manera las incertidumbres económicas y sociales que acompañará la gestión financiera en los bancos.

En otros términos, darle continuidad a lo realizado hasta aquí, ya que por el tiempo y los retos que presenta la implementación de la propuesta construida es importante que en otras investigaciones se retome lo planteado darle continuidad al proyecto con instrumentos que apoyen o desvirtúen lo aquí mencionado.



## 11. BIBLIOGRAFÍA

Amat O. (2012). *EVA Valor económico agregado*. Colombia: Editorial Norma.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Y6dxlecRbr4C&oi=fnd&pg=PA11&dq=que+es+eL+roe+y+EVA&ots=Ld1wkpKcUZ&sig=m\\_muldpe2k\\_ivIN9xZfAqT38O3g#v=onepage&q=que%20es%20eL%20roe%20y%20EVA&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Y6dxlecRbr4C&oi=fnd&pg=PA11&dq=que+es+eL+roe+y+EVA&ots=Ld1wkpKcUZ&sig=m_muldpe2k_ivIN9xZfAqT38O3g#v=onepage&q=que%20es%20eL%20roe%20y%20EVA&f=false)

Baray, F. (2010). *El cuadro de mando Integral*. España: Esic Editorial.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=y0unHnt0KYoC&oi=fnd&pg=PA9&dq=balanced+scorecard&ots=TK67a1m6JR&sig=M2siFNqskKQodsufhxS\\_r0i1Kec#v=onepage&q=balanced%20scorecard&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=y0unHnt0KYoC&oi=fnd&pg=PA9&dq=balanced+scorecard&ots=TK67a1m6JR&sig=M2siFNqskKQodsufhxS_r0i1Kec#v=onepage&q=balanced%20scorecard&f=false)

Bernal, M. M. (2015). *La cultura de servicio de las entidades financieras en Colombia: un análisis para incrementar la generación de valor*.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6624/BERNALGOMEZMONICAMARIA2015.pdf;jsessionid=247684698F63876110039D58D535A9AA?sequence=1>

Celemín, D., Morales, S. (2011). *Medición del impacto del programa de merma ofrecido por Carrefour Colombia a los empleados de las diferentes áreas por medio del Modelo de Donald Kirkpatrick*. Universidad Javeriana.

<https://1library.co/document/nq7wnpnz-medicion-programa-ofrecido-carrefour-colombia-empleados-diferentes-kirkpatrick.html>

Cerón Ruiz C. (2011). *Aplicación del modelo de gestión Balanced ScoreCard*

*Microempresa fundiciones y mecanizados Ricrob*. (Tesis de pregrado Universidad



Libre de Colombia). Archivo digital.

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/6357/CeronRuizCarlosHunberto2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Echavarría, R. (2011). *La empresa emergente*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica S.A.

[https://books.google.com.co/books/about/La\\_Empresa\\_emergente.html?id=fWVfA AAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books/about/La_Empresa_emergente.html?id=fWVfA AAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Escorcía, M., Parra, S., Salavarieta, G. (2017). *Estudio prospectivo de las condiciones del mercado laboral colombiano*. (Tesis de pregrado Universidad del Rosario de Colombia). Archivo digital.

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4098/DiazEscorcía-Mauricio-2012.pdf?sequence=1>

Gairín, S.J. (2010). La evaluación del impacto en programas de formación. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(5), 3-26.

<https://www.redalyc.org/pdf/551/55119084002.pdf>

González, L. (S.F). Manual de investigación aplicada a las finanzas. Archivo digital.

<http://novella.mhhe.com/sites/dl/free/000001251x/1016239/ManualInvestigacionAplicadoFinanzas.pdf>



Herrero, P.P. (2000). Evaluación del impacto de la formación en las Organizaciones.

*Educator* 27, 119-133.

<https://www.raco.cat/index.php/Educator/article/viewFile/20737/20577>

Kaplan, R. Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*.

Barcelona. Ed. Gestión 2000. Grupo Planeta.

<https://books.google.com.co/books?id=LuWJnzcagCMC&printsec=frontcover&dq=editions:ADutDSJRE0C&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewiiqZeR7KHvAhXP1VvKHavQBMoQ6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q&f=false>

Kirkpatrick, D. (2007). *Evaluación de acciones formativas: Los cuatro niveles*. España.

Grupo Planeta.

[https://books.google.com.co/books/about/Evaluaci%C3%B3n\\_de\\_acciones\\_formativas.html?hl=es&id=RAXvhH0-oGEC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.co/books/about/Evaluaci%C3%B3n_de_acciones_formativas.html?hl=es&id=RAXvhH0-oGEC&redir_esc=y)

McKinsey & Company. (2017). Un futuro que funciona: automatización, empleo y productividad. Estados Unidos.

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/digital%20disruption/harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/a-future-that-works-executive-summary-spanish-mgi-march-24-2017.pdf>

Morillo. M. (2001). Rentabilidad financiera y Reducción de costos. *Actualidad contable*

*FACES*, 4(4), 1-15

<https://www.redalyc.org/pdf/257/25700404.pdf>



Palacios, J. (2008). *Medición del impacto y la rentabilidad de la formación*. España:

Ediciones Diez Santos.

<https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479788575.pdf>

Parra, R. Ruiz, C. (2020). Evaluación de impacto de los programas formativos: aspectos fundamentales, modelos y perspectivas actuales. *Revista de Educación Universidad de Costa Rica*. 44(2).

<https://doi.org/10.15517/revedu.v44i2.40281>

Rojas, L.S. (2003). Cuadro de mando integral integrado - DBSC: teorías, métodos y herramientas para la valoración dinámica del aprendizaje estratégico organizacional. Colombia. *Asociación Antioqueña de Ingeniería Informática*.

<https://www.virtualpro.co/biblioteca/cuadro-de-mando-integral-integrado---dbsc-teorias-metodos-y-herramientas-para-la-valoracion-dinamica-del-aprendizaje-estrategico-organizacional>

Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Colombia. Editorial Mcgraw – Hill

Sanchez, J., Velez, M., Araujo, P. (2016). Balanced Score Card para emprendedores: desde el modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral. *Revista de la facultad de ciencias económicas: investigación y reflexión*, 24 (1), 37-47

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90943602004>



San Emeterio, J., Retolaza, J. (2013). ¿Existe un espacio para una Banca ética? LAN HARREMANAK revista de relaciones Laborales Universidad de España, 9 (2),127-163.

<https://base.socioeco.org/docs/5255-19425-1-pb.pdf>

Sanchez, J. (2004). Gerencia estratégica en el siglo XXI. *Buscando el éxito balanceado: el balanced scorecard social y ambiental.*

<https://www.virtualpro.co/biblioteca/gerencia-estrategica-en-el-siglo-xxi-buscando-el-exito-balanceado-el-balanced-scorecard-social-y-ambiental>

Yu-jie Wu. (2016). Study on Performance Evaluation of Product Warranty Service System Based on Balanced Score Card and System Dynamics. *China. College of Management and Economics Tianjin University Tianjin China.*

[https://ezproxy.uan.edu.co:2077/chapter/10.2991/978-94-6239-180-2\\_36](https://ezproxy.uan.edu.co:2077/chapter/10.2991/978-94-6239-180-2_36)





## 12. ANEXOS

### Anexo 1.

Preguntas para grupo focal.

Esta investigación tiene como objetivo construir un cuadro de mando integral de indicadores que demuestren la relación costo beneficio de los impactos de las acciones formativas con relación al retorno de la inversión ROE y en la generación de valor EVA. En consecuencia, es pertinente realizar una consulta de opinión a *acerca de los diferentes interrogantes que al respecto dan cuenta de la disyuntiva existente entre la ejecución del presupuesto que se destina para la capacitación de las personas y la evidencia de ello en el retorno de la inversión para los accionistas en la gestión financiera de los bancos*, a través de la técnica de grupo focal.

*Mediante el presente formulario autorizo a Wilson Orlando Gutiérrez León, estudiante del programa de maestría en Gerencia financiera y tributaria, para el tratamiento de los datos personales que he suministrado, de conformidad con la ley 1581 de 2012, ley 1266 del 2008, ley 1273 del 2009 y decreto 1377 de 2013; y los autorizo para utilizar mis datos, con fines académicos; de igual modo, se me ha informado que mis datos personales serán utilizados en las siguientes actividades académicas:*

- 1. Para fines estadísticos.*
- 2. Para la contrastación de datos recolectados a través de otras técnicas de investigación.*
- 3. para elaborar el análisis de la tesis del programa de maestría mencionado.*

Es necesario para ello discutir sobre los siguientes aspectos:



1. ¿cuál o cuáles cree que son las características que influyen favorablemente en la relación costo beneficio de las acciones de la formación y/o capacitación?
2. ¿Cuáles criterios cree importante evaluar al momento de considerar los impactos de las acciones formativas al retorno de la inversión.
3. ¿Cuál es su opinión frente a la siguiente afirmación?  
“La capacitación es un gasto; toda vez que se asignan recursos para la ejecución del presupuesto y no tiene relación en el retorno de la inversión”
4. ¿Qué elementos de las acciones formativas o de capacitación impactan de forma directa al cliente?
5. ¿Qué elementos de las acciones formativas o de capacitación impactan de forma directa a los procesos?
6. ¿Qué elementos de las acciones formativas o de capacitación impactan de forma directa al bienestar de los colaboradores?
7. Mencione al menos una característica o elemento que desde las acciones de formación impacten de forma favorable en la estrategia corporativa del negocio.

## **Anexo 2.**

Encuesta de opinión

*Investigación medición de las acciones formativas*

Esta investigación de maestría Titulada "el impacto en la inversión de las acciones formativas " tiene como objetivo construir un cuadro de mando integral de indicadores que demuestren la relación costo beneficio de los impactos de las acciones formativas con



relación al retorno de la inversión ROE y en la generación de valor EVA. En consecuencia, es pertinente realizar una consulta de opinión; a través de la técnica de encuesta, acerca de los diferentes interrogantes que al respecto dan cuenta de la disyuntiva existente entre la ejecución del presupuesto que se destina para la capacitación de las personas y la evidencia de ello en el retorno de la inversión para los accionistas en la gestión financiera de los bancos.

Mediante el presente formulario autorizo a Wilson Gutiérrez León, estudiante del programa de maestría en gerencia financiera de la universidad Antonio Nariño, para el tratamiento de los datos personales que he suministrado, de conformidad con la ley 1581 de 2012, ley 1266 del 2008, ley 1273 del 2009 y decreto 1377 de 2013; y los autorizo para utilizar mis datos, con fines académicos; de igual modo, se me ha informado que mis datos personales serán utilizados en las siguientes actividades académicas:

1. Para fines estadísticos.
2. Para la contrastación de datos recolectados a través de otras técnicas de investigación.
3. para elaborar el análisis de la tesis del programa de maestría mencionado.

Gracias por su tiempo y participación en este ejercicio.

Correo electrónico

Nombre

1. De las siguientes opciones, seleccione únicamente tres que considera que influyen favorablemente en la relación costo beneficio de las acciones de la formación y/o capacitación.



- a. Cantidad de personas en relación con la población total de empleados.
- b. Cantidad de horas de capacitación.
- c. Disminución de quejas con relación a las personas que tuvieron formación.
- d. Aumento de la productividad con relación a las personas que tuvieron formación.
- e. Mejoramiento del indicador de satisfacción del cliente con relación a las personas que tuvieron formación.

2. De las siguientes opciones, seleccione el criterio más importante para evaluar los impactos de las acciones formativas.

- a. Recomendación del cliente.
- b. Satisfacción del colaborador.
- c. Productividad del colaborador antes y después de la formación.
- d. Otro:

3. De las siguientes opciones, seleccione únicamente dos de las acciones formativas o de capacitación que impactan de forma directa al cliente.

- a. La capacidad de negociación.
- b. La habilidad conversacional.
- c. El conocimiento técnico.
- d. La capacidad del tiempo de respuesta.
- e. Otro:

4. Seleccione una o más de las opciones que estén relacionados con aquellos elementos de la formación que impactan directamente a los procesos.



- a. El entendimiento práctico de los procesos.
- b. El reconocimiento del error como un proceso de aprendizaje.
- c. La capacidad de identificar oportunidades de mejora.
- d. Otro:

5. Seleccione uno o varios de aquellos elementos que inciden en la formación que impactan directamente al bienestar de los colaboradores.

- a. La capacidad de desarrollar la divergencia de pensamiento.
- b. La oportunidad de innovar.
- c. La capacidad de trabajar de forma colaborativa.
- d. La orientación a resultados.
- e. Otro:

6. De los siguientes elija únicamente una opción que considere la más importante como indicador de formación que dan cuenta del retorno de la inversión a los accionistas.

- a. Número de reprocesos contrastado en periodos.
- b. Nivel de satisfacción del cliente antes y después de la formación de un grupo focal de personas que asistieron a la formación.
- c. Productividad contrastada en periodos de tiempo con respecto a las personas impactadas con la formación.
- d. Otro:

7. De las siguientes opciones elija únicamente tres que considere importantes como indicadores de formación que dan cuenta del retorno de la inversión a los accionistas.

- a. Los ingresos.



- b. El indicador de eficiencias financieras.
- c. El indicador NPS.
- d. Gestión del gasto.
- e. Crecimiento de comisiones.
- f. Ingresos por innovación.
- g. Disminución de cartera.
- h. Otro:

### **Anexo 3.**

Grabación del debate consulta a través del grupo focal

Este proceso se realizó a través de video llamada, consultar la grabación en el sitio:

<https://vimeo.com/540888804>

### **Anexo 4.**

Resultados de la encuesta de opinión.

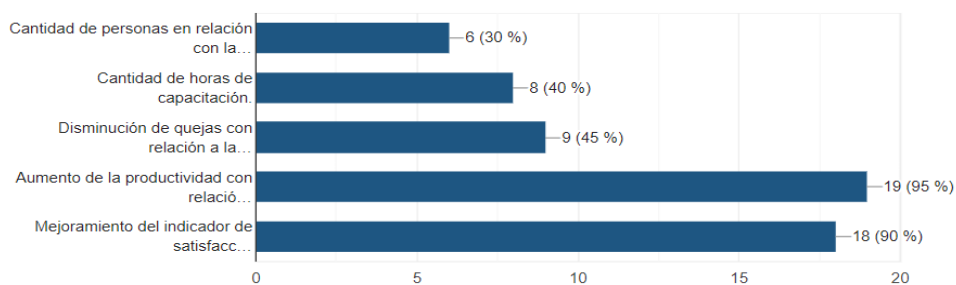
*Investigación medición de las acciones formativas*

### **Resultados Pregunta 1.**



De las siguientes opciones, seleccione únicamente tres que considera que influyen favorablemente en la relación costo beneficio de las acciones de la formación y/o capacitación.

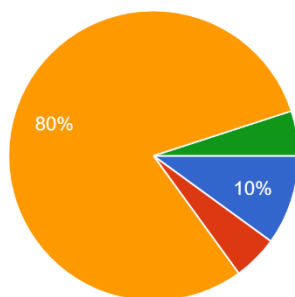
20 respuestas



## Resultados Pregunta 2.

De las siguientes opciones, seleccione el criterio más importante para evaluar los impactos de las acciones formativas.

20 respuestas



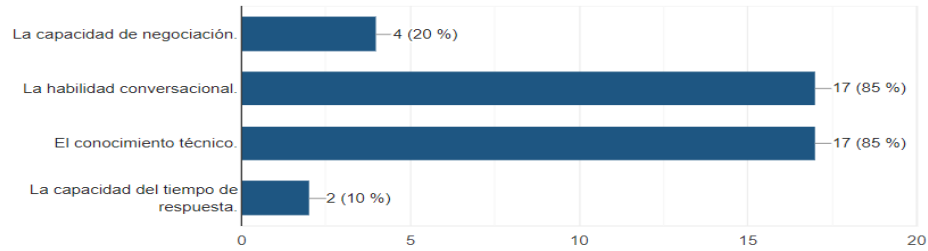
- Recomendación del cliente.
- Satisfacción del colaborador.
- Productividad del colaborador antes y después de la formación.
- Según el objetivo de la empresa busca al realizar la acción formativa, de los anteriores todos podrían ser objetivos válidos

## Resultados Pregunta 3.



De las siguientes opciones, seleccione únicamente dos de las acciones formativas o de capacitación que impactan de forma directa al cliente.

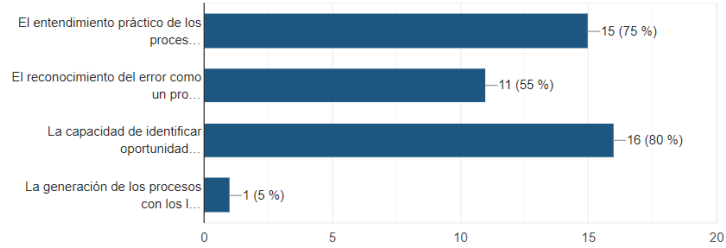
20 respuestas



#### Resultados Pregunta 4.

Seleccione una o más de las opciones que estén relacionados con aquellos elementos de la formación que impactan directamente a los procesos.

20 respuestas



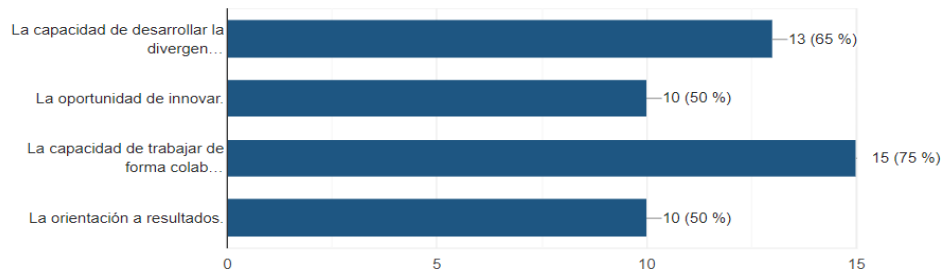




### Resultados Pregunta 5.

Seleccione uno o varios de aquellos elementos que inciden en la formación que impactan directamente al bienestar de los colaboradores.

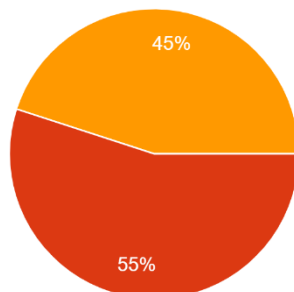
20 respuestas



### Resultados Pregunta 6.

De los siguientes elija únicamente una opción que considere la mas importante como indicador de formación que dan cuenta del retorno de la inversión a los accionistas.

20 respuestas



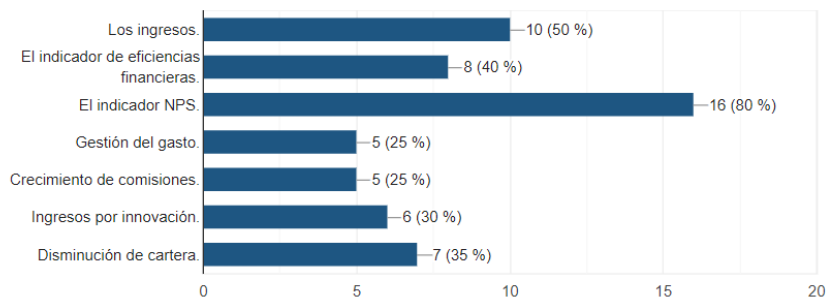
- Número de reprocesos contrastado en periodos.
- Nivel de satisfacción del cliente antes y después de la formación de un grupo focal de personas que asistieron a la formación.
- Productividad contrastada en periodos de tiempo con respecto a las personas impactadas con la formación.

### Resultados Pregunta 7.



De las siguientes opciones elija únicamente tres que considera importantes como indicadores de formación que dan cuenta del retorno de la inversión a los accionistas.

20 respuestas



## Anexo 5.

### Glosario de términos.

**EVA:** (Economic Value Added). De acuerdo con Amat (2012). Valor económico agregado, indicador financiero que muestra el importe que queda después de restar los gastos, impuestos y los costos de los inversionistas.

**FET:** (Financial Eficiencias Training). Indicador propuesto que mide la contribución a las eficiencias financieras derivadas de la formación.

**GW1:** (Good Will 1): Indicador propuesto que reconoce el valor de la formación en la contribución de la reputación de la marca.

**JITT:** (Just in Time Training). Indicador propuesto que mide el mejoramiento en la ejecución de los procesos.

**KT:** Knowledge Training. Indicador propuesto que mide la calidad de la formación.



ROE: (Return on Equity). De acuerdo con Amat (2012). indicador que mide el rendimiento del capital. Concretamente, mide la rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus fondos propios.

ROET : (Return on Equity of Training). Indicador propuesto que mide el retorno de la inversión producto de las formaciones.

ROET20: (Return on Equity of Training20). Indicador propuesto que mide el retorno de la inversión percápita.

NBT: (New Bussines Training). Indicador propuesto que mide la generación de nuevos negocios producto de la formación.

NPST: (Net Promover Score Training). Indicador propuesto que reconoce el aporte de la formación en el indicador Net Promover Score, con referencia a la satisfacción y recomendación del cliente.

NPSTeam: (Net promoter Score Team). Indicador propuesto que reconoce el aporte de la formación en el indicador Net Promover Score, con referencia a la satisfacción de su entorno laboral.

NPS20: (Net promoter Score 20). Indicador propuesto que reconoce el aporte de la formación en el indicador Net Promover Score, con referencia a la satisfacción y recomendación del cliente percápita.

NPSTeam20: (Net promoter Score 20). Indicador propuesto que reconoce el aporte de la formación en el indicador Net Promover Score, con referencia a la satisfacción de su entorno laboral percápita.

