



**UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA  
FACULTAD DE INGENIERÍA, CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA EN SISTEMAS**

**“Análisis del proceso de formación de un Ejecutivo Trainee banca personas,  
desde la perspectiva de una sucursal bancaria”.**

---

**TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

---

**PROFESOR GUÍA: SR. SERGIO OMAR GALLEGOS SOTO**

**SIRLENE KATIUSKA ARRIAGADA CARO  
2011**

**“Análisis del proceso de formación de un Ejecutivo Trainee banca personas,  
desde la perspectiva de una sucursal bancaria”**

**SIRLENE KATIUSKA ARRIAGADA CARO**

**COMISIÓN EXAMINADORA**

**SERGIO OMAR GALLEGOS SOTO**

**Profesor guía**

Karina Sandoval Henríquez  
Profesora examinadora

Yorka Uribe Díaz  
Profesora examinadora

*“Cuando quieres realmente una cosa, todo el universo  
conspira para ayudarte a conseguirla”*

*(Paulo Coelho)*

*Sin darme cuenta he llegado al final de una etapa que  
marca el inicio de muchas otras, ha sido un largo  
Camino, camino que se veía muy lejano y hoy se convierte  
en realidad. Por lo cual debo agradecer a quienes han formado  
parte de esta ruta, ya que sin ustedes esto no hubiese sido posible.  
Agradezco a Dios por darme salud, fortaleza y sabiduría.  
A mis padres que con su gran amor, esfuerzo y apoyo incondicional  
me han guiado por este camino, sin duda todo lo que soy se  
los debo a ustedes A mis hermanas que con su cariño, consejos  
y apoyo me han hecho sentir que siempre contaré con ustedes.  
A mi pareja, que con su cariño, apoyo y comprensión ha sido testigo  
de gran parte del recorrido de este camino. A mis amigos  
y compañeros, con ustedes guardo los mejores recuerdos de esta etapa.  
A mis profesores, por su apoyo y entrega, que me otorgaron  
los conocimientos necesarios para llegar a esta instancia y al  
Banco de Chile por confiar en mí y  
Darme la oportunidad de integrarme al mundo laboral.*

## RESUMEN

El presente, es un informe de práctica controlada, actividad que se realizó en el Banco de Chile, banco comercial que proporciona productos y servicios financieros al mercado de empresas y personas a través de una red nacional de sucursales y otros canales de distribución electrónicos a lo largo de todo Chile.

Para el logro de su principal objetivo, medida a través de metas de eficiencia la gestión de recursos humanos otorga especial importancia al desarrollo de procesos de selección internos y externos, con el objetivo de contar con los mejores talentos en las posiciones precisas. Es por esto que se preocupa de formar un buen capital humano que se ve reflejado en la realización de continuas capacitaciones a sus diversas áreas de trabajo.

Debido a que el lema del Banco de Chile para con sus trabajadores es “Hacer las cosas bien a la primera”, se observa la necesidad de analizar el punto de partida de los Ejecutivos que ingresan en unas de las áreas del banco, específicamente la banca personas, que se ocupa de la administración y la rentabilización de una cartera de clientes, para el favorable desarrollo de las actividades y la evolución de la empresa.

El estudio y análisis de este trabajo se realiza desde el proceso de incorporación de 18 Ejecutivos Trainee Banca Personas al banco de Chile en el mes de abril del año 2011, el cual se inicio con un proceso de inducción y capacitación, para posteriormente incorporarse a una sucursal bancaria y aprender en terreno todo lo que conlleva el trabajo de un ejecutivo de cuentas. Las herramientas utilizadas son encuestas de satisfacción al inicio y término del proceso, en donde se mide la apreciación y el aprendizaje obtenido durante todo el proceso de formación.

Para el inicio del desarrollo de este proyecto se realiza una encuesta de satisfacción al término de la capacitación de 3 semanas otorgada por el departamento de Recursos Humanos en la casa central ubicada en la ciudad de Santiago. Se analiza la información existente para posteriormente compararla luego de tres meses de aprendizaje y trabajo

en una sucursal bancaria ya sea de la ciudad de Valdivia, Santiago y Temuco.

Se analiza la información obtenida por medio del modelo de evaluación de capacitaciones de Donald Kirkpatrick. Este modelo consta de cuatro etapas que son reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados, en donde cada etapa deja claro los puntos a investigar y se obtiene una propia evaluación del proceso de formación de un Ejecutivo Trainee del Banco Chile/ Edwards según los datos obtenidos del grupo.

Dentro de los documentos que se hallan en este informe se encuentran: Modelos de evaluación de capacitaciones, dos encuestas realizadas a los Ejecutivos Trainee, material de apoyo de empresa de capacitación que realizó cursos y talleres a este grupo y la planilla de evaluación final de los agentes para el nombramiento a Ejecutivo de Cuenta, siendo este último el fin del proceso de formación de un Ejecutivo Trainee.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN</b>	2
1.1. Banco de Chile	3
1.2. Exposición del Problema	3
1.3. Objetivos	4
1.3.1. Objetivo General	4
1.3.2. Objetivos Específicos	4
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO</b>	6
2.1. Administración de Recursos Humanos	6 ¡Error! Marcador no definido.
2.2. Desarrollo de capital humano	6
2.3. Concepto de capacitación	7
2.3.1. Objetivos de la capacitación	9
2.4. ¿Porqué capacitar?	10 ¡Error! Marcador no definido.
2.4.1. ¿Quién debe enseñar?	11
2.4.2. Características de los instructores	12
2.5. Tipos de comportamiento en una capacitación	13
2.6. Evaluación de los programas de capacitación	14
2.7. Modelos de evaluación	15
2.7.1. Modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick	16
2.8. Proceso de formación de un Ejecutivo Trainee	18
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA</b>	22
3.1. Plan de Trabajo	22
3.1.1. Introducción a la Organización	22
3.1.2. Trabajo Específico del Alumno	22
3.1.3. Recolección de Información	23
3.1.4. Elaboración Informe	23
3.1.5. Evaluación	24
3.2. Planificación	24
<b>CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	28
4.1. Diagnostico inicial	28
4.2. Modelo de Evaluación de Kirkpatrick	28
4.2.1. Nivel de Reacción	29
4.2.2. Nivel Aprendizaje	33
4.2.3. Nivel Comportamiento	41
4.2.4. Nivel Resultados	41

4.3. Propuesta de mejora	41
<b>CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES</b>	<b>43</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>46</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>48</b>

# **CAPÍTULO 1**

## **INTRODUCCIÓN**



## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Banco de Chile**

Banco de Chile es un banco comercial que proporciona una completa gama de productos y servicios financieros a una amplia base de clientes que incluye grandes corporaciones, pequeñas, medianas empresas y mercado de personas, a través de una red nacional de 421 sucursales, 2011 cajeros automáticos y otros canales de distribución electrónicos.

El Banco de Chile se fundó en el año 1893, su casa matriz esta ubicada en la ciudad de Santiago de Chile, se encuentra listada en las Bolsas de comercio locales y también en los principales mercados bursátiles del mundo. Además cuenta con oficinas de representación en Beijing y Sao Paulo, proporcionando así servicios y productos internacionales en condiciones competitivas y adecuadas a las necesidades de sus clientes.

Se destaca como el mayor banco de capitales chilenos y es la segunda institución financiera más grande del país. Para lograr sus metas de eficiencia, la principal herramienta estratégica utilizada por el Banco de Chile, consiste en formar un buen capital humano, acción reflejada mediante continuas capacitaciones efectuadas a sus empleados, pertenecientes a todas las áreas de trabajo.

El departamento de Recursos Humanos es el encargado de la realización de las capacitaciones, el cual se encuentra ubicado en la casa matriz de la ciudad de Santiago. Los encargados de entregar los conocimientos respectivos corresponden a expertos del área comercial de la casa central, como también se efectúan contrataciones de servicios de capacitación externa, como es el caso de la empresa Dialectika, que se encarga de generar aprendizaje aplicable en el lugar de trabajo.

El ingreso de profesionales al área comercial del banco, correspondiente a un perfil sin experiencia previa en las temáticas desarrolladas al cargo de Ejecutivo de Cuentas Banca Personas, comienza con un proceso de inducción bajo una formación de Ejecutivos Trainee, primer paso del proceso de aprendizaje para posteriormente ser nombrado Ejecutivo de Cuenta Banca personas.

Este trabajo de práctica controlada analiza proceso completo de formación que debe incurrir los profesionales que ingresan al área comercial del Banco de Chile.

## **1.2. Exposición del Problema**

El Banco de Chile es una institución financiera que busca hacer las cosas bien, sobre la base de la excelencia y la eficiencia, focalizado en desarrollar procesos operacionales del más alto nivel y estabilidad. En este sentido, la estrategia del Banco de Chile es entregar servicios de calidad a través de procesos simples, controlables y medibles, los cuales se van mejorando continuamente de acuerdo a altos estándares que posee. Esta institución se preocupa en formar un buen capital humano, en el caso particular de la banca personas son los ejecutivos quienes generan el nivel de colocación del banco, razón por el cual el banco debe poner énfasis en su proceso de formación para que contribuyan de manera positiva al logro de sus metas.

La formación de un Ejecutivo Banca Personas, se inicia a través de un proceso de formación que consta de una inducción de dos semanas en alguna sucursal, seguido de una capacitación de tres semanas en la casa matriz del banco y posteriormente se vuelve a integrar a una sucursal para seguir el entrenamiento y aplicar los conocimientos y las competencias adquiridas en la capacitación, de ahí en adelante se estima un periodo de entre tres a seis meses para aprender todo lo que conlleva el manejo de una cartera de clientes con el fin de ser nombrado Ejecutivo de Cuentas Banca Personas.

En el presente trabajo de práctica profesional controlada se analizará en forma práctica el proceso de formación de 18 Ejecutivos Trainee Banca Personas que participan en la

capacitación y posterior inserción en una sucursal bancaria, ya sea de la ciudad de Santiago, Valdivia y Temuco del Banco de Chile y Banco Edwards. Se busca detectar el real aporte (ventajas y desventajas) de la capacitación y detectar las posibles falencias que normalmente aparecen en todo el proceso de formación, con el fin de obtener una mirada certera de las distintas experiencias de cada uno de los nuevos ejecutivos en sus propias sucursales para luego poder proporcionar un aporte al Departamento de Capacitación y Desarrollo del área de Recursos Humanos y ayudar a mejorar el servicio de calidad de sus procesos.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Analizar el proceso de formación de un Ejecutivo Trainee Banca Personas del Banco de Chile/Edwards, desde el punto de vista de una sucursal bancaria.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar las posibles falencias en el proceso de formación de un Ejecutivo Trainee Banca Personas.
- Conocer el real aporte del proceso de capacitación en la formación de un Ejecutivo Trainee Banca Personas.
- Establecer una propuesta de mejora al Departamento de Capacitación perteneciente al área de Recursos Humanos, en relación con la calidad del proceso de formación de los Ejecutivos Trainee.

**CAPÍTULO 2**

**FUNDAMENTOS  
TEÓRICOS**

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Administración de Recursos Humanos**

Vivimos en una sociedad que se mueve rápidamente, donde los cambios se presentan a una velocidad creciente y sin precedentes, podemos afirmar que hoy en día la única constante es el cambio. Es por ello que el proceso de la Administración de Recursos Humanos nunca se detiene y debe ir adaptándose a los posibles cambios que ocurran en el tiempo, es un procedimiento progresivo que trata de mantener siempre en la organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas y en el momento adecuado.

La Administración de Recursos Humanos implica el manejo del recurso máspreciado de una organización. Se encarga principalmente del reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de las organizaciones.

Las políticas y prácticas de Recursos Humanos deben crear organizaciones que sean capaces de ejercitar la estrategia, operar en forma eficiente, comprometer a los empleados y manejar los cambios que puedan ocurrir en el medio ambiente. Estos cambios requieren de reacciones por parte de las organizaciones que intentan satisfacer sus metas estratégicas, esto quiere decir que la Administración de Recursos Humanos esta sintiendo la presión y desempeña un papel sumamente importante en toda organización para enfrentar los siguientes desafíos, que son imprescindibles tener en cuenta para competir en el siglo XXI.

### **2.2. Desarrollo de capital humano**

El éxito de una empresa depende cada vez más de la organización para administrar el capital humano, la forma de competencia es a través de las personas. El capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa.

Para integrar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los programas para definir puestos se centran en identificar, reclutar y contratar el mejor y más brillante talento disponible. Los programas de capacitación complementan estas prácticas de definición de puestos para mejorar las habilidades. Los gerentes de Recursos Humanos desempeñan un papel importante en la creación de una organización que comprenda el valor del conocimiento, documente las habilidades y capacidades disponibles para la organización e identifique medios para utilizar dicho conocimiento en beneficio de la empresa.

Crear organizaciones en las que el capital intelectual se actualiza y capacita constantemente será un aspecto significativo del trabajo de Recursos Humanos en el futuro.

### **2.3. Concepto de capacitación**

La mayoría de las personas tiene un concepto básico de capacitación; tales como cursos diseñados para generar aprendizaje aplicable en el lugar de trabajo con el fin de la formación y desarrollo de las habilidades que requiera la empresa para sus trabajadores.

A continuación se muestran las variadas significaciones del término capacitación, conferidos por diversos autores especialistas en el tema para entender de mejor manera este concepto.

- “La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.” (Gary Dessler, 1998)
  
- "La capacitación esta orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en

sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. . . Compone uno de los campos mas dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal." (Blake, O., 1997).

- ". . . es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. . . El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo." (Aquino y otros, 1997).
  
- "Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual." (Davis, K. y otros; 1992)
  
- "La capacitación es potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades" (Gore, E., 1998).
  
- "El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. . . Se orienta hacia la cuestiones de desempeño de corto plazo." (Bohlander, G. y otros; 1999).
  
- "Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual." (Davis, K. y otros; 1992).

- "La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. . . La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores." (Siliceo; 1996).
- "Capacitación: Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos del colaborador. Es la preparación teórica que se les da al personal (nivel administrativo) con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia". (www.buenas tareas.com).

Respecto a lo anterior, se genera un nuevo concepto referente a las variadas significaciones de "Capacitación".

"La capacitación entrega las habilidades y conocimientos actualizados a los trabajadores de la organización para adaptarse constantemente e ir de la mano con los cambios que incurran en el medio ambiente, pudiendo así satisfacer las necesidades de la organización".

### **2.3.1. Objetivos de la Capacitación**

La capacitación del personal de una organización persigue los siguientes objetivos, entre los principales se destacan:

- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas específicas de cada organización e identificarse con los objetivos de la empresa y las expectativas de los clientes.



- Contribuir al desarrollo de la organización por medio de la formación de líderes.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

#### **2.4. ¿Por qué capacitar?**

"En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención" Peter Drucker.

Existen muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual, debido a que vivimos en un medio sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y se enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo, es aquí la razón por la cual hay que estar en constante desarrollo. Por lo que una de las formas más eficientes llevadas a cabo por las empresas es ir capacitando constantemente a sus trabajadores.

Ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal, las personas son esenciales para la organización y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Debido a esto la razón fundamental del por qué capacitar a los empleados, consiste en otorgarles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un

desempeño óptimo. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización.

Dentro de las razones del porqué se contrata a un capacitador para el área bancaria es para crear un estándar de calidad. En el caso de un ejecutivo bancario se intenta dar a conocer los principales objetivos de su trabajo, entre ellos el buen manejo de una cartera de clientes y contribuir a las metas de la organización para un periodo determinado.

#### **2.4.1 ¿Quién debe enseñar?**

Se debe tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

El diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro puntos:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona
- Principios de aprendizaje
- Características de los instructivos

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los

medios para determinar si el programa tendrá éxito.

#### **2.4.2. Características de los instructores**

El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores. Estos responsables del entrenamiento, son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, experto o especializado en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada. Estos maestros deben ser líderes, es decir, personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el alumno o colaborador un vivo deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que ha de seguirse.

Las características esenciales y deseables que debe tener todo instructor son: conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para las relaciones humanas, sinceridad, sentido del humor, interés, motivación por la función, entusiasmo, capacidades didácticas, instrucciones claras, asistencia individual, entre otras.

Es evidente que el criterio de selección de los instructores es muy importante, los mismos podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales características, tanto mejor desempeñará su función.

La capacitación de inducción, comienza y continúa durante todo el tiempo que un empleado presta sus servicios en una organización. Al participar en un programa formal de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito en la organización.

Cabe destacar, a su vez, que cada día esta adquiriendo mayor importancia el e-learnig. El mismo consiste en un nuevo modelo de aprendizaje, progreso y desarrollo profesional, que se trata de la capacitación a través de Internet, on-line.

## 2.5. Tipos de comportamiento en una capacitación

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento en los participantes. Estos cuatro tipos de comportamiento de capacitación pueden utilizarse en forma separada o en conjunto.

**1.- Transmisión de información:** Para muchos programas de capacitación el elemento esencial es el contenido. Generalmente, la información es referente al trabajo, ya sea información acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, entre otros. Además de la transmisión de nuevos conocimientos.

**2.- Desarrollo de habilidades:** Una capacitación está orientada de manera directa a las tareas y operaciones que van a elaborarse, sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras.

**3.- Desarrollo o modificación de actitudes:** Modificación de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, relacionados con los clientes o usuarios (como es el caso del entrenamiento de los vendedores, de los promotores, etc.) o técnicas de ventas.

**4.- Desarrollo de conceptos:** La capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales.

Un sistema de capacitación no asegura que el trabajador obtenga un rendimiento perfecto, sino que entrega las herramientas necesarias para que el trabajador pueda desenvolverse de una manera más práctica y confiada en su lugar de trabajo, que

combinado con las competencias blandas de cada persona podrá obtener mejores resultados en las metas que persigue la empresa.

"Así como en algún momento la tierra dejó de ser la principal fuente de riquezas para pasar a serlo las industrias con sus máquinas, hoy las máquinas van dejando el primer lugar a los productores de conocimientos. En este contexto, en este nuevo paradigma productivo, la capacitación y el desarrollo son áreas clave. (Aquino, J. y otros; 1997)

## **2.6. Evaluación de los programas de capacitación**

### **¿Por qué hacerlo?**

Medir el impacto de la capacitación en la empresa, permite justificar la productividad del departamento de capacitación, señalando en que medida éste contribuye a los objetivos y metas de la organización. Además se debe comprobar el uso racional de los recursos escasos de la empresa; decidir la continuidad o no de dichas acciones; conseguir información sobre cómo mejorar futuras acciones de capacitación; entender que es lo que está pasando dentro de una organización; evaluar si este proceso coincide con lo que se esperaba que pasara; indicar que decisiones o acciones necesitan ser tomadas si hay una falta de correlación entre la intención y la realidad.

Entre los aspectos que se pueden medir en la evaluación de una capacitación se encuentran los siguientes:

- Definir las competencias adquiridas por los participantes
- Saber si el curso logró los objetivos
- Identificar fuerzas y debilidades en el proceso
- Determinar el costo/ beneficio del programa
- Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones materiales, métodos, instructores.
- Tomar decisiones sobre la continuidad de la acción, ya sea replanteo, mejoras, ó cancelación.

- Entregar un informe de resultados sobre el servicio.
- Planear la capacitación futura

En el ámbito de la capacitación la evaluación se refiere específicamente al proceso de obtener y medir toda la evidencia acerca de los efectos del entrenamiento y de los procesos tales como identificar necesidades o fijación de objetivos. Esta recolección sistemática y análisis de la información es necesaria para tomar decisiones efectivas relacionadas con la selección, adopción, diseño, modificación y valor de un programa de capacitación. La pregunta acerca de qué evaluar es crucial para la estrategia de evaluación, su respuesta dependerá del tipo de programa de capacitación, de la organización y de los propósitos de la evaluación.

"Normalmente, la satisfacción expresada por los participantes inmediatamente después del curso, con la evaluación de reacción, resulta insuficiente y surge la necesidad de realizar una evaluación posterior en el lugar de trabajo para verificar los resultados de la capacitación. Dicha necesidad se completa con la evaluación del aprendizaje y transferencia. Por último se debe realizar la evaluación de resultados, para demostrar a nivel organizacional dicho impacto." (Pain, 1993).

## **2.7. Modelos de evaluación**

A continuación se presentan los modelos más populares que existen acerca de la evaluación de una capacitación, basándose los autores en distintos enfoques de evaluación.

- **El enfoque de Parker:** Divide la información de los estudios de evaluación en cuatro grupos: desempeño del individuo, desempeño del grupo, satisfacción del participante, conocimiento obtenido por el participante.
  
- **El enfoque de Bell System:** Utiliza los siguientes niveles: Resultados de la reacción, resultados de la capacidad, resultados de la aplicación, resultados del valor.

- **El enfoque de R. Stake:** Se lo conoce como modelo de Evaluación Respondiente, consiste en una evaluación que promueve que cada uno de los individuos intervinientes se mantenga abierto y sensible a los puntos de vista de los otros y a la vez los cuestione desde su propio punto de vista.
- **El enfoque de Donald Kirkpatrick:** Es el más conocido y utilizado, especialmente en su nivel de reacción. Maneja cuatro niveles de medición para determinar qué datos deben recolectarse: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.
- **El enfoque CIRO (Context, Inputs, Reaction, Outputs):** Creado por Peter Warr, Michael Bird y Neil Rackham. Tiene un enfoque más amplio que el de Kirkpatrick y considera a la evaluación como un proceso continuo, el cual inicia con la identificación de necesidades y termina con el proceso de capacitación. Su idea central es que la capacitación debe ser un sistema autocorrectivo, cuya meta es provocar el cambio en la gente. Posee cuatro categorías de estudios de evaluación: del contexto, de las entradas, de la reacción y de los resultados.

El modelo de evaluación que se utilizará en este trabajo es el realizado por Donald Kirkpatrick, a continuación se explican las etapas en que consiste el modelo.

### **2.7.1. Modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick**

La metodología propuesta por Kirkpatrick abarca cuatro niveles que son:

**1.- Reacción:** En este nivel se mide la satisfacción de quienes reciben la capacitación y se hace una evaluación que tiene el propósito de mejorar futuros procesos de capacitación.

En esta etapa se recoge información sobre la satisfacción de los participantes acerca de los componentes que participan en el proceso, es decir, forma de enseñanza empleada por el profesor, calidad de los medios utilizados, materiales de apoyo y textos empleados, características del local y claridad en las explicaciones, entre otros. Este nivel tiene una utilidad limitada, pues no proporciona evidencias sobre la eficacia del proceso.

Tanto en este nivel como en los demás y en cualquier metodología que se emplee, hay que tener en cuenta que muchos de los resultados no son inmediatos pues la capacitación tiene un fuerte componente de inversión de futuro.

**2.- Aprendizaje:** Este segundo nivel está orientado a medir los conocimientos adquiridos por los participantes durante el desarrollo del curso. Aquí destaca la relevancia de la comparación “antes y después” para ayudar en esta medición, para lo cual se emplean diferentes métodos, como la realización de pruebas de control antes y después de la capacitación, entrevistas con los participantes, encuestas, etc.

Los instrumentos que se aplican en este nivel deben determinar el grado de asimilación de los contenidos por parte de los participantes.

En este nivel es necesario medir el cumplimiento de los objetivos a cubrir en el aula. Se pueden utilizar preguntas iniciales acerca de si los participantes conocen mucho, poco o nada del tema objeto de capacitación y preguntas tipo verdadero, falso, etc. Este nivel busca medir el impacto de la capacitación.

**3.- Comportamiento:** Este tercer nivel se propone medir si quienes recibieron el curso son capaces de aplicar en su trabajo los conocimientos adquiridos. Se debe tener en cuenta que este proceso lleva tiempo y por tanto se deberá esperar, entre tres y seis semanas, hasta poder hacer una valoración adecuada, realizada mediante entrevistas y/o cuestionarios además de la observación del desempeño laboral por parte del equipo directivo.

Los resultados obtenidos en este nivel son pieza fundamental para presentar los ajustes que será necesario introducir al programa de instrucción para futuras capacitaciones.

---



**4.- Resultados:** Este cuarto y último nivel se dirige a la medición de los objetivos de la de la capacitación para evaluar si se emplean de forma efectiva en la organización y para ello, se pueden realizar exámenes y entrevistas. En este nivel deben emplearse indicadores económicos y de medición de la calidad, entre otros. Hay que tener presente el vínculo que debe establecerse entre los procesos de capacitación y la satisfacción del cliente. También en este nivel se requiere algún tiempo para la ejecución de las pruebas y su objetivo es evaluar precisamente el impacto logrado en la mejora del desempeño.

Los resultados de los cuatro niveles analizados, cada uno de acuerdo a sus características, deberán quedar registrados en la evaluación del desempeño. De forma bastante extendida, en la práctica las evaluaciones del desempeño se ajustan a lo acontecido en los dos primeros niveles.

Los dos primeros niveles del modelo de Kirkpatrick son más fáciles de evaluar, en tanto los dos siguientes resultan más complejos, especialmente en términos tan intangibles como argumentar la respuesta a la pregunta ¿Hasta qué punto lo aprendido ha generado nuevos valores compartidos por los miembros de la entidad?. De hecho muy pocas organizaciones evalúan los niveles tercero y cuarto.

## **2.8. Proceso de Formación de un Ejecutivo Trainee en el Banco de Chile**

El proceso de formación de un Ejecutivo Trainee banca personas consta de tres etapas que constan de: Primero se realiza una pasantía de dos semanas en alguna sucursal del banco en donde se instruye y se explica los procedimientos generales del trabajo, luego una capacitación de tres semanas con diversos especialistas para obtener los conocimientos necesarios del área comercial y una posterior vinculación en una sucursal para aplicar los conocimientos obtenidos en la etapa anterior y obtener experiencia en terreno.

### **2.8.1. Actividades de la Capacitación**

La capacitación de los Ejecutivos Trainee banca personas, se realiza en la casa matriz del Banco de Chile de la ciudad de Santiago, en este trabajo se analizará la experiencia de los 18 ejecutivos miembros del curso, provenientes de las ciudades de Santiago, Valdivia y Temuco, en donde se les capacita por un periodo de tres semanas en diversos aspectos del área comercial y así entregar todas las herramientas para poder crear a un ejecutivo de cuentas integral en todas sus funciones.

Los cursos impartidos en la capacitación son los siguientes:

1. Documentos Bancarios; como Tarjetas, cheques, pagarés, entre otros.
2. Cuenta corriente
3. Línea de crédito
4. Tarjetas de débito
5. Tarjetas de crédito
6. Modalidades de cobro
7. Comisiones
8. Créditos
9. Aspectos legales banca propia; banca a la que pertenecen clientes cuenta correntistas de son empleados de la organización
10. Taller de calidad
11. Servicios bancarios
12. Ventas y negociación
13. Hipotecario
14. Prevención de lavado de activos
15. Seguros
16. Prevención de riesgos
17. Primeros auxilios
18. Scoring; riesgo.
19. Intranet
20. Software del Banco de Chile

### **2.8.3. Responsabilidades**

La responsabilidad de la realización de la capacitación de Ejecutivos Trainee banca personas de la ciudad de Santiago, Valdivia y Temuco es el Departamento de Capacitación y Desarrollo del área de Recursos Humanos del Banco de Chile, que se encarga de la planificación, organización y control de todo el proceso.

Los especialistas encargados de entregar las herramientas de formación son expertos del área comercial de la casa matriz de Santiago y especialistas de la empresa de capacitación Dialéctica que presta sus servicios de capacitación y consultoría al banco.

**CAPÍTULO 3**  
**METODOLOGÍA**

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA**

### **3.1. Plan de trabajo**

#### **3.1.1 Introducción a la organización**

- Revisión de la situación actual del trabajo de un Ejecutivo de Cuentas del Banco de Chile y revisión del funcionamiento de la capacitación.
- Interacción con el personal y los profesores.
- Adaptación a la empresa.

Esta primera etapa sirve para visualizar desde la perspectiva externa y nueva, cuáles son los pasos iniciales que debe seguir un Ejecutivo Trainee e identificar los puntos débiles de la capacitación.

#### **3.1.2. Trabajo Específico del Alumno**

- Realizar encuestas de evaluación a los Ejecutivos Trainee, al término de la capacitación y posteriormente al término del proceso de formación.
- Efectuar el trabajo de un Ejecutivo de Cuentas (manejo de una cartera de clientes y cumplir con las metas comerciales establecidas), en sucursal de la ciudad de Temuco.
- Establecer una propuesta de mejora dirigida al Departamento de Capacitación, perteneciente al área de Recursos Humanos, en relación con la calidad del proceso de formación de los Ejecutivos Trainee.

Para llevar a cabo, la evaluación referente al proceso de formación de un Ejecutivo Trainee, se comienza por el análisis de la capacitación entregada, desde la perspectiva de la aplicación de los conocimientos y conceptos en las actividades cotidianas que efectúa un Ejecutivo de Cuentas en una sucursal bancaria. Lo anterior permite

determinar el efecto de dicha formación de inducción, es suficiente para la obtención de un adecuado desarrollo de las actividades que comprenden las funciones de los citados profesionales.

### **3.1.3. Recolección de Información**

- Análisis y comprensión de la capacitación
- Revisión bibliográfica de libros de Recursos Humanos, analizando los modelos de evaluaciones a las capacitaciones que se utilizan actualmente.
- Revisión en internet de modelos de encuestas de satisfacción y evaluación a empleados de una organización.
- Solicitar a la consultoría Dialectika, empresa de capacitación y entrenamiento que presta servicios al Banco de Chile, informes realizados por sus relatores que hayan formado parte de los cursos y talleres otorgados al grupo en estudio.

El objetivo de la recopilación de la información mencionada, permite identificar los modelos de evaluación que existen, relacionados con las capacitaciones a los empleados de una organización, que podrían ser utilizados como base para evaluar el proceso de formación de un Ejecutivo de Cuentas, además de obtener información muy relevante sobre los resultados de las evaluaciones que realiza Dialectika al término de sus capacitaciones.

### **3.1.4. Elaboración Informe**

- Revisión y formulación de objetivos para tener una base sobre la cual implantar una mejora al sistema de capacitación a Ejecutivos de la Banca Personas.

- Desarrollo de ideas y documentación.
- Creación de encuestas de evaluación.

En esta etapa se plasma todo lo recopilado, estudiado y aprendido, se proponen de manera formal soluciones y se prepara un informe para la universidad

### **3.1.5. Evaluación**

- Resultados.
- Discusión y análisis de las actividades realizadas.
- Retroalimentación.

Mediante un análisis personal, y con el *feedback* de los integrantes de la capacitación y de la sucursal, se realiza una evaluación del periodo de práctica y las actividades realizadas en éste. Etapa primordial para obtener las conclusiones correspondientes al capítulo 4.

### **3.2. Planificación**

Acorde con el objetivo principal del trabajo desarrollado por el practicante, la planificación de los meses de práctica, lleva un orden el cual facilita el análisis del sistema a diseñar y documentar.

#### **➤ Análisis de la capacitación a Ejecutivos Trainee**

La primera etapa consta de un análisis a la capacitación mediante la observación en clases de los diversos cursos impartidos por un periodo de tres semanas. La obtención de nuevos conocimientos y herramientas que sirvan para desempeñarse posteriormente como Ejecutivo de Cuentas.

➤ **Aplicación de encuesta de evaluación al término de la capacitación a los Ejecutivos Trainee**

Se realiza una encuesta de evaluación a los ejecutivos, la cual comprende el nivel de satisfacción, cantidad de contenidos y apreciación de las materias dictadas, como también las expectativas futuras como miembros de la organización.

➤ **Incorporación a una sucursal bancaria del Banco de Chile**

Luego de finalizar la capacitación en la ciudad de Santiago, se procede a formar parte de la plataforma comercial de la organización, específicamente en las funciones que comprende un Ejecutivo de Cuentas Banca Personas, iniciándose como Ejecutiva Trainee, el cual comprende un periodo de entrenamiento de 3 a 6 meses.

➤ **Estudio de evaluaciones realizadas a los capacitadores por los Ejecutivos Trainee**

Se analizarán las evaluaciones realizadas por cada uno de los ejecutivos a los capacitadores para detectar en primera instancia su apreciación personal respecto a cada curso. Este material de trabajo será facilitado por el departamento de capacitaciones del área Recursos Humanos del banco otorgado por la empresa de capacitaciones y entrenamiento Dialectika.

➤ **Realizar un seguimiento a los Ejecutivos Trainee para analizar su desempeño en los primeros 3 meses de trabajo**

Se realizará un seguimiento a los participantes por medio de encuestas a través de e-mails y contacto telefónico.

➤ **Detectar el real aporte que obtuvo la capacitación en el proceso de formación**

Con los datos obtenidos en el punto anterior se realizará un análisis del real aporte que cumplió la capacitación en el proceso de formación de los ejecutivos,



específicamente si los conocimientos y herramientas entregadas en la capacitación fueron los óptimos y necesarios para poder llevar a cabo las actividades y labores que cumple un Ejecutivo del Banco de Chile.

➤ **Establecer una propuesta de mejora en la calidad y el servicio de la capacitación al Departamento de Capacitación y Desarrollo del área de Recursos Humanos del Banco de Chile.**

Con los datos obtenidos de todo el proceso de formación de los 18 ejecutivos, se realizará una propuesta de mejora en la calidad y servicio de la capacitación, al departamento de capacitación y desarrollo del área de Recursos Humanos del Banco de Chile, con el fin de mejorar el proceso de formación de los futuros Ejecutivos de cuenta.

**CAPÍTULO 4**

**LOGROS Y RESULTADOS**

## **CAPÍTULO 4: LOGROS Y RESULTADOS**

### **4.1. Diagnóstico Inicial**

Como está definido en la metodología del presente informe, el primer paso es observar los talleres y cursos impartidos en la capacitación, adquirir nuevos conocimientos y poder obtener herramientas que ayuden a desenvolverse de la mejor manera en la sucursal, además de ir conociendo las primeras impresiones de los demás Ejecutivos Trainee.

Al mismo tiempo se va observando cada detalle de todo lo relacionado con la capacitación, para poder analizar la posterior evaluación de la capacitación y el proceso completo de formación de un Ejecutivo Trainee mediante el modelo de evaluación de Kirkpatrick.

### **4.2. Modelo de Evaluación de capacitación de Kirkpatrick**

Para dicha recolección de datos se toma como base 2 encuestas realizadas a los Ejecutivos Trainee, la primera tomada al término del periodo de capacitación y la segunda al término de los tres meses de entrenamiento en cada una de sus respectivas sucursales bancarias. Se realizan algunos cambios en algunas preguntas investigadas en el marco teórico ya que algunas se simplifican y se adaptan a las características de la empresa.

A continuación se presentan las preguntas de la primera encuesta realizada al término de la capacitación de un periodo de tres semanas, para poder aplicar el modelo de evaluación. La encuesta se encuentra en el capítulo de anexos de este trabajo.

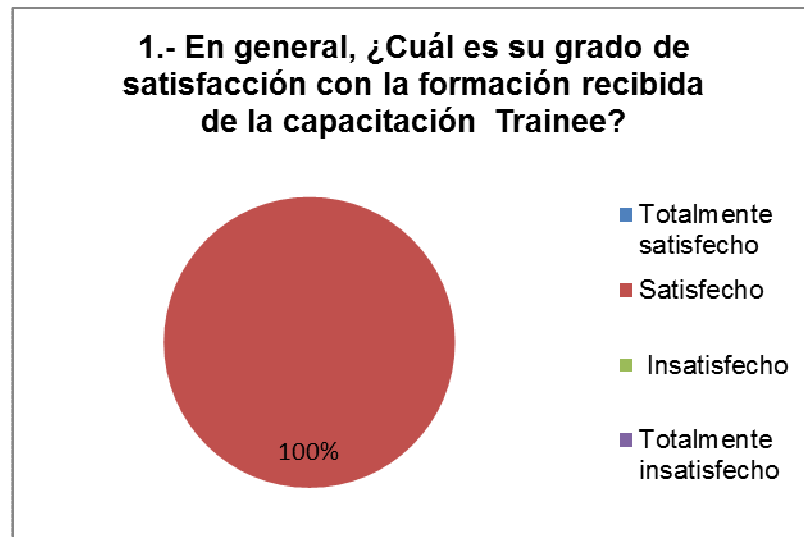
#### 4.2.1 Nivel de Reacción.

- **Análisis Encuesta N°1.**

Encuesta realizada el día 21 de abril del año 2011.

N° de personas: 18

#### I.- Desarrollo profesional



**Figura 4.1.** Grado de satisfacción de capacitación

Se observa que el 100% de los encuestados respondió que se sentían satisfechos con respecto a la formación recibida en los cursos y talleres de la capacitación.

#### 2. En una escala del 1 al 5, donde:

1= Muy en desacuerdo

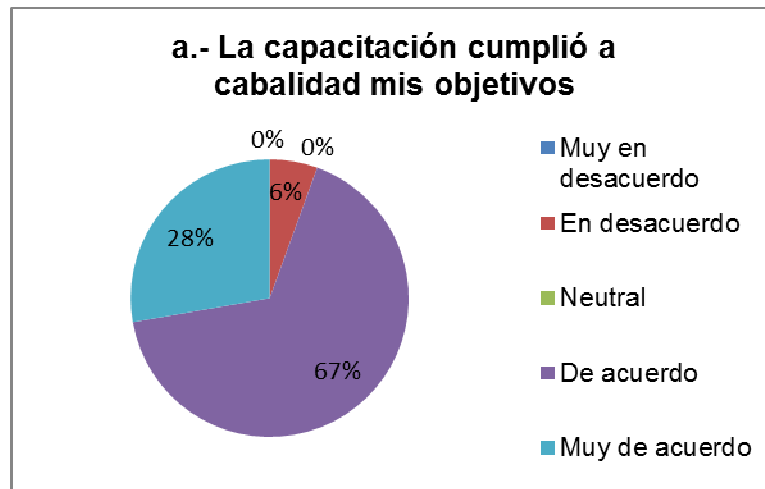
2= En desacuerdo

3= Neutral

4= De acuerdo

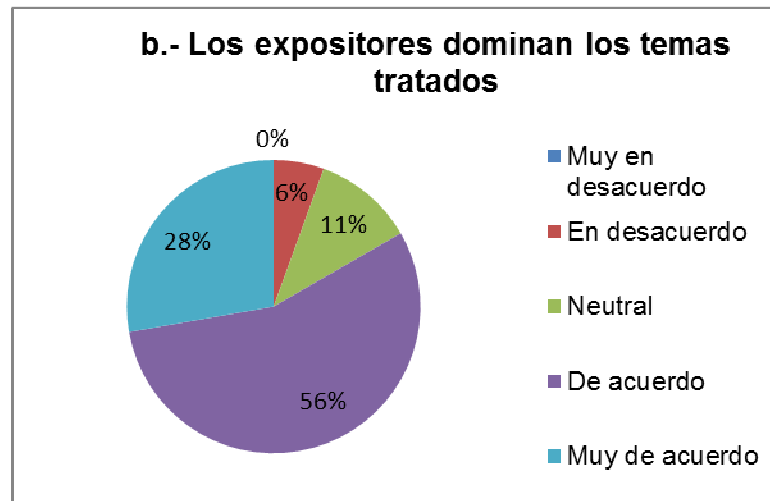
5= Muy de acuerdo

## 2.1. Contenido y estructura del curso



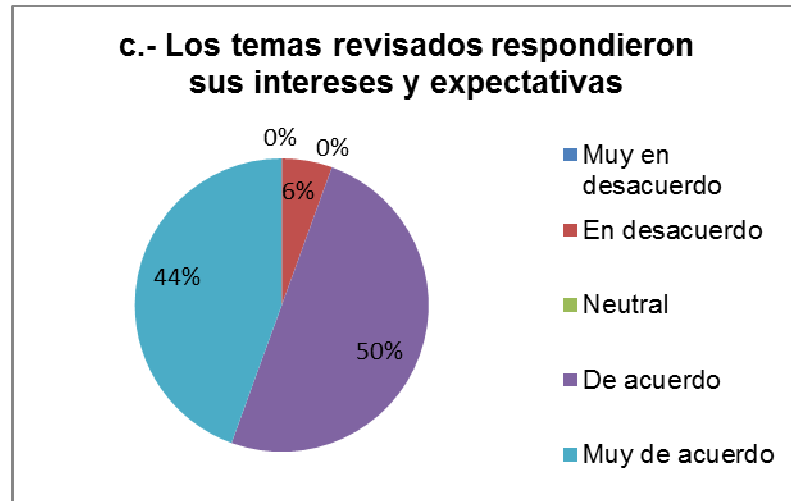
**Figura 4.2.** Cumplimiento de objetivos

Se observa que la gran mayoría cumplió con las expectativas que tenían de la capacitación, cabe destacar si observamos las dos grandes mayorías corresponden a respuestas de satisfacción por lo tanto al 94% de los participantes queda conforme con la formación entregada.



**Figura 4.3.** Dominio de Temas de expositores

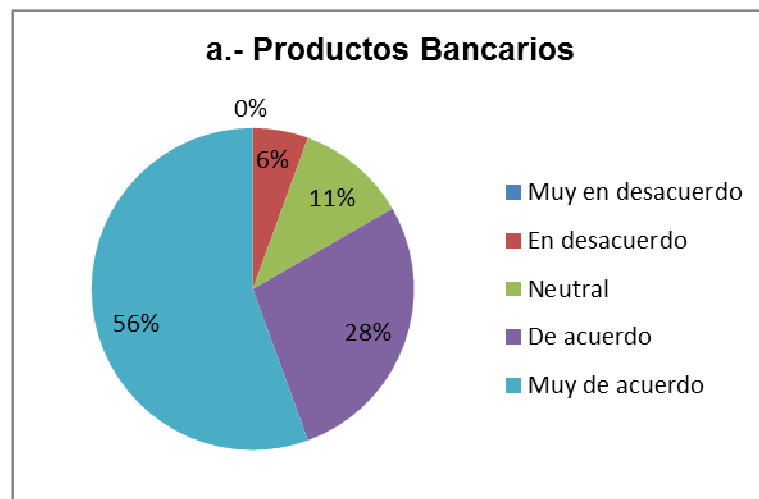
En esta pregunta se observa que la mayoría de las personas opina que efectivamente los relatores dominan los temas tratados durante la capacitación. El 56% de los participantes se encuentra de acuerdo con esta pregunta.



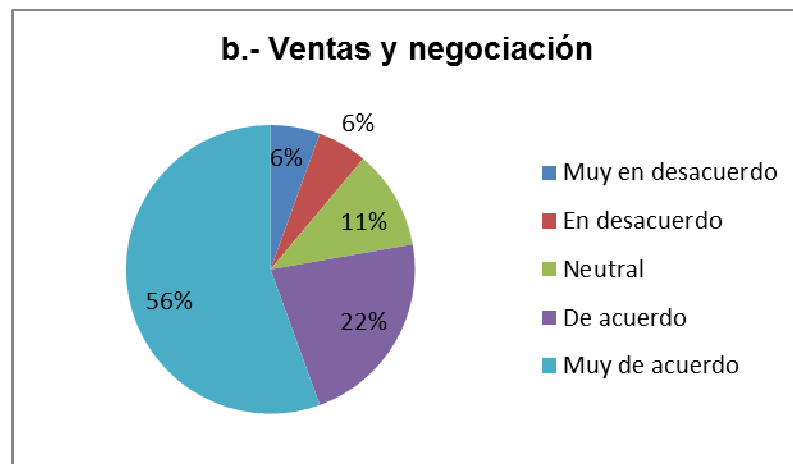
**Figura 4.4.** Intereses y expectativas

Esta pregunta relacionada con la anterior, muestra que la gran mayoría de los participantes se sintieron satisfechos en los temas revisados.

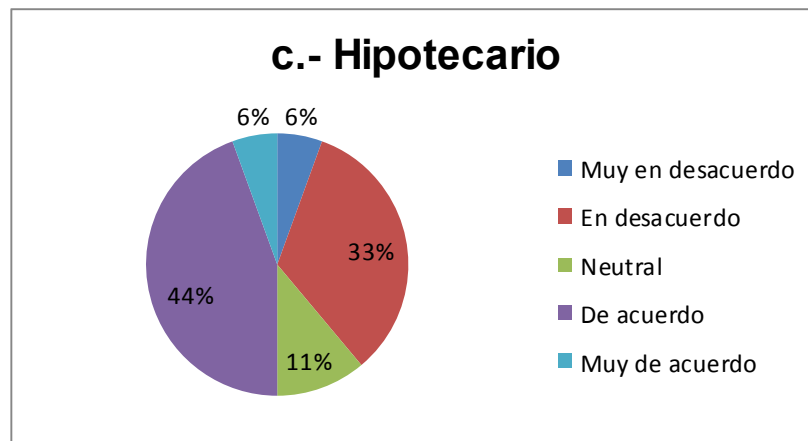
## 2.2. Duración de cada curso de capacitación, ¿fue la indicada?



**Figura 4.5.** Productos Bancarios



**Figura 4.6.** Ventas y negociación



**Figura 4.7.** Hipotecario

Se observa que sólo un 6% responde con la calificación máxima, es decir se encuentra completamente de acuerdo en haber recibido los conocimientos necesarios del producto crédito hipotecario, lo cual es un porcentaje muy bajo debido a la importancia que tiene este producto en las colocaciones del banco.

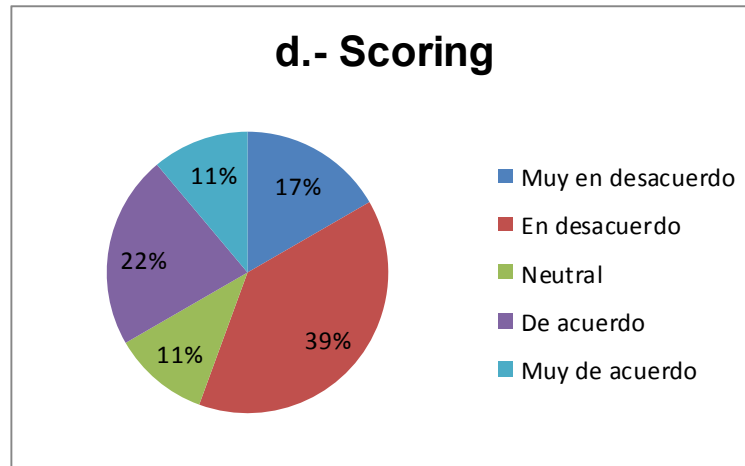


Figura 4.8. Scoring

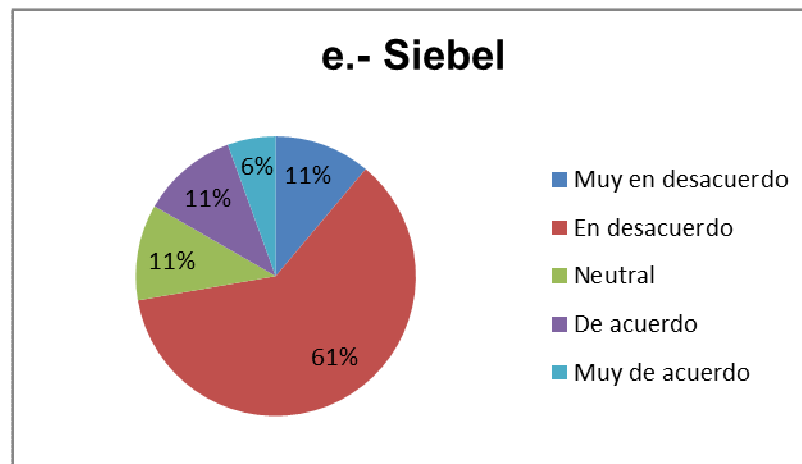


Figura 4.9. Siebel

#### 4.2.2 Nivel Aprendizaje.

Través A Con respecto a la duración de los cursos impartidos en la capacitación, se observa claramente que los participantes no se encuentran satisfechos con la duración de todos los cursos, los más insatisfechos corresponden a plataforma Siebel y Scoring, a diferencia de los cursos de productos bancarios y ventas y negociación, que presentaron los mayores niveles en cantidad de conocimientos.



II.- Desarrollo Personal

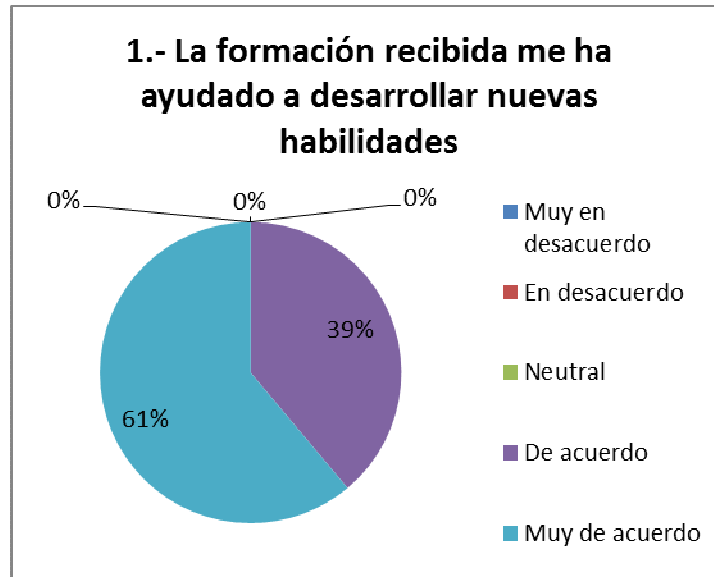


Figura 4.10. Formación recibida

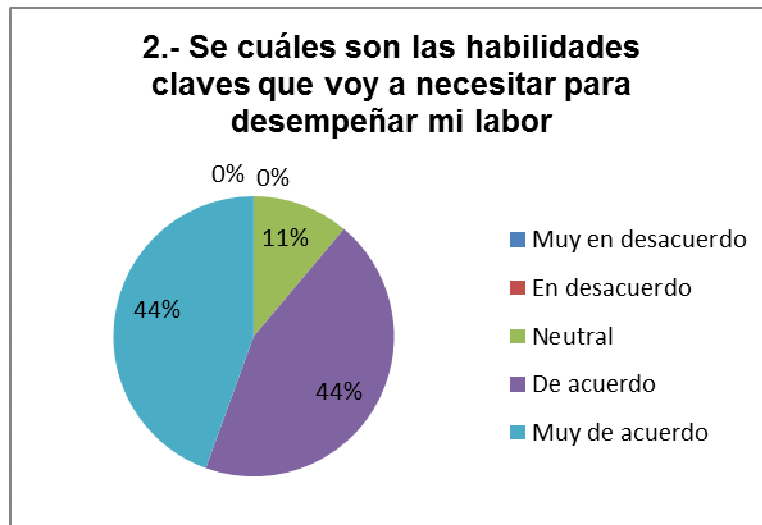
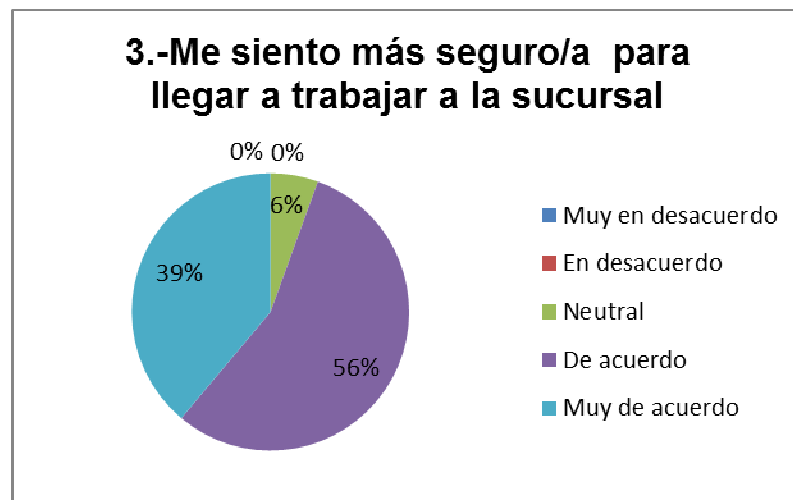


Figura 4.11. Habilidades



**Figura 4.12.** Seguridad para trabajar

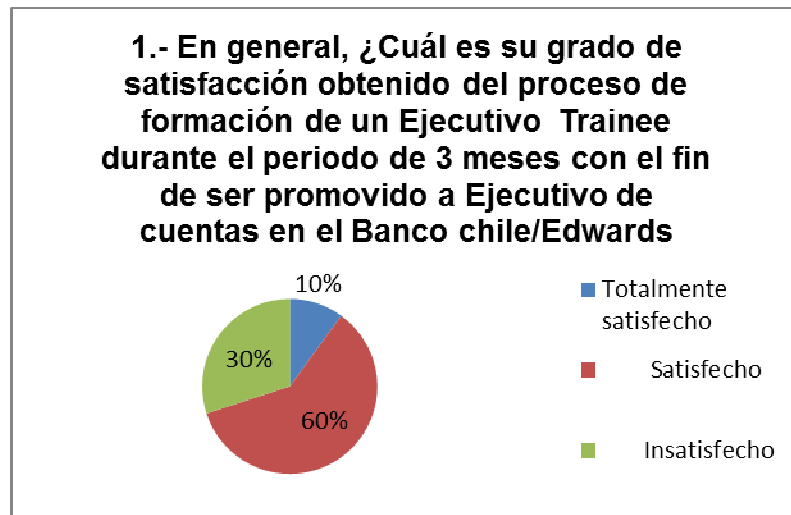
Con respecto a las preguntas de desarrollo personal se deduce que la capacitación ha enseñado diversas habilidades claves que se necesitan para llevar a cabo los objetivos del puesto, por lo tanto los nuevos ejecutivos se sienten más confiados para realizar su trabajo.

➤ **Análisis Encuesta N°2**

La siguiente encuesta fue aplicada luego de haber cumplido tres meses como Ejecutivo Trainee en el Banco de Chile y haber estado en un proceso de entrenamiento.

➤ N° personas al que se le realizó la encuesta: 16

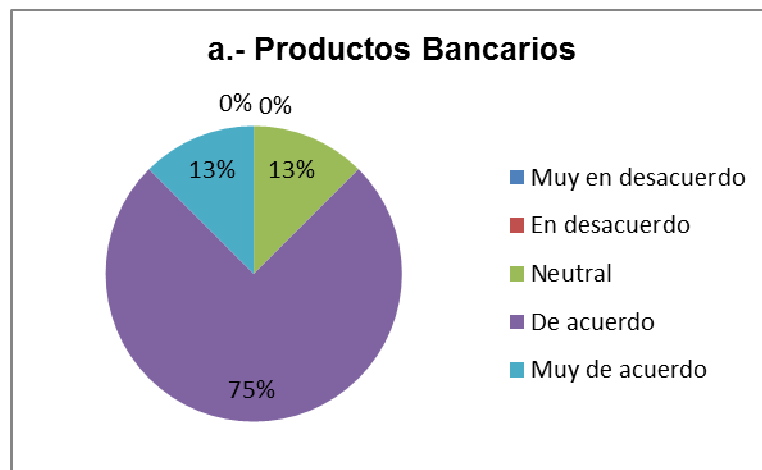
El número es distinto al de la primera encuesta debido a que dos personas ya no pertenecen a la empresa.



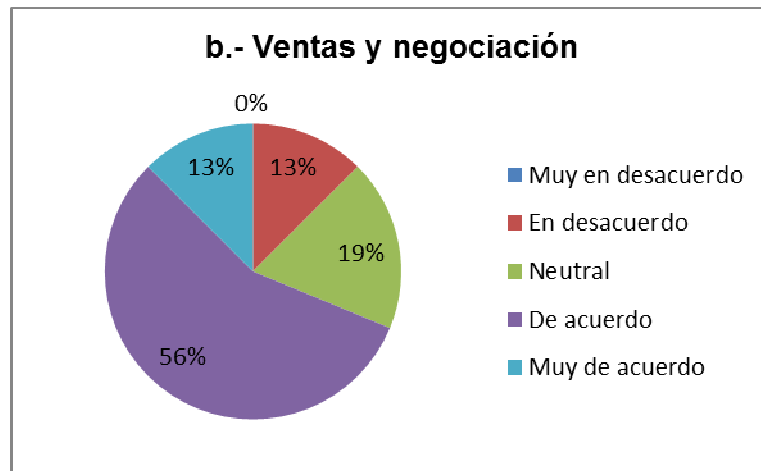
**Figura 4.13.** Grado de satisfacción del proceso de formación

Se observa que el 60% de los participantes se encuentra satisfecho con el proceso de formación obtenido como Ejecutivo Trainee, sin embargo existe un porcentaje importante que opina lo contrario.

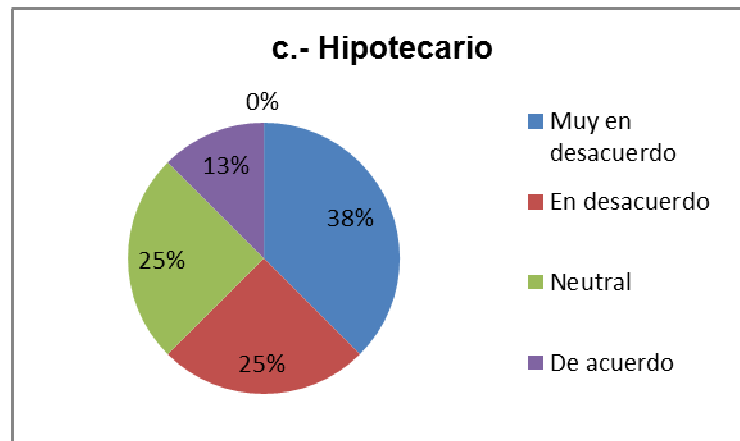
**2.1.- En relación a la capacitación obtenida en el mes de abril, la formación obtenida en los siguientes cursos fue suficiente para realizar su trabajo**



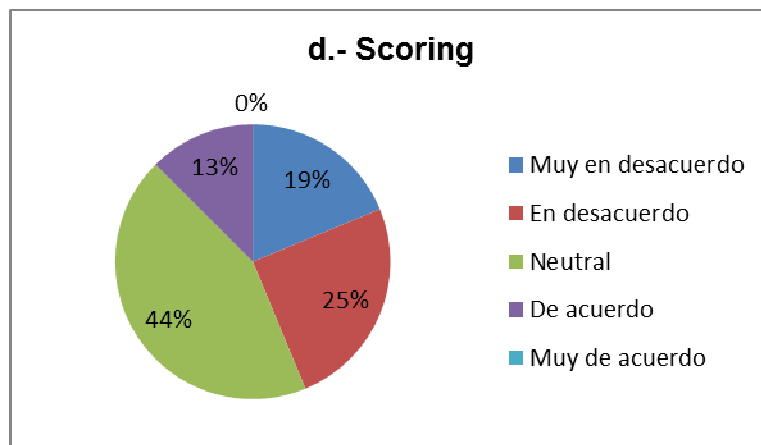
**Figura 4.14.** Productos bancarios



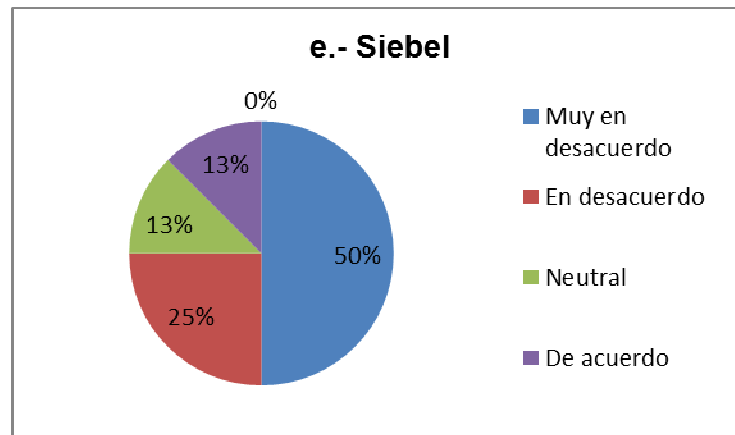
**Figura 4.15.** Ventas y negociación



**Figura 4.16.** Hipotecario



**Figura 4.17.** Scoring



**Figura 4.18.** Siebel

Al analizar esta misma pregunta en dos etapas distintas del proceso de formación, se aprecia que muchas de las opiniones con respecto a la duración de los cursos, cambiaron de opinión a excepción de los cursos de productos bancarios y ventas y negociación, que se sigue manteniendo la misma respuesta de satisfacción.

Se observa claramente que la mitad de los Ejecutivos cree que la formación entregada de la plataforma Siebel es insuficiente para llegar a trabajar en la sucursal, la segunda mayoría la obtiene Hipotecario en donde el 38% de los Ejecutivos estima que al igual que siebel la formación obtenida en el curso de capacitación es insuficiente para poder realizar su trabajo como Ejecutivo de Cuentas.

II.- Desarrollo Social

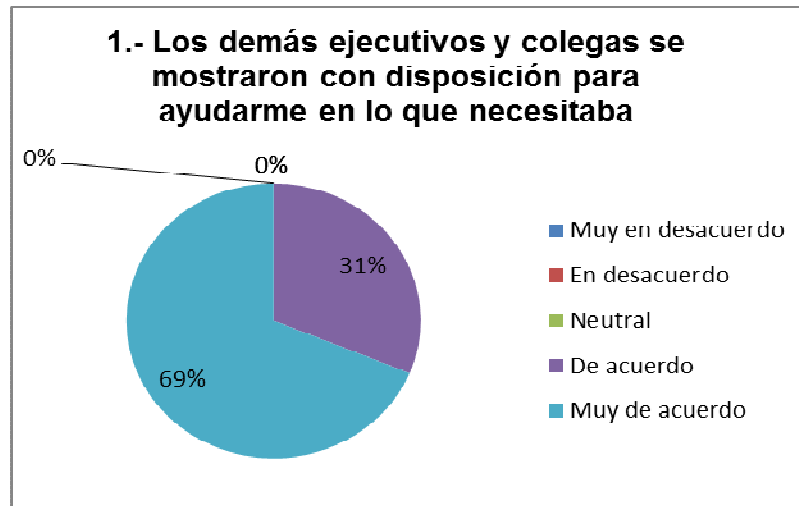


Figura 4.19. Ayuda y disposición

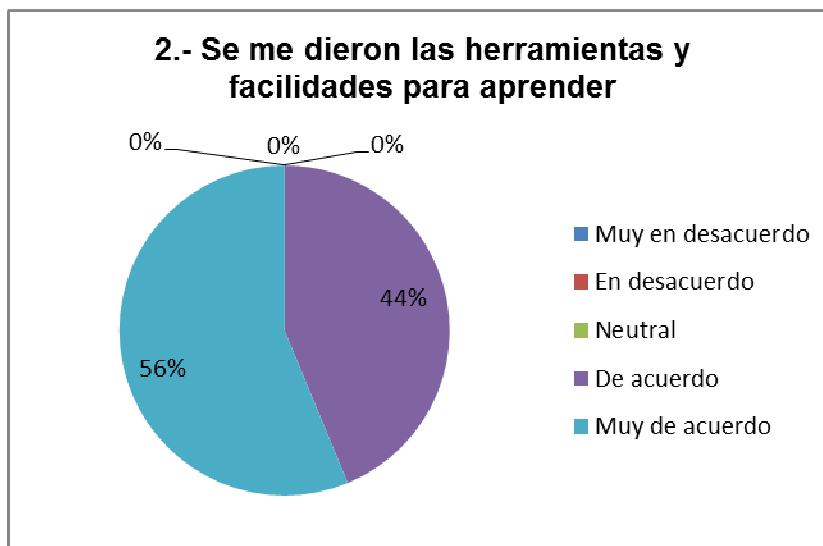
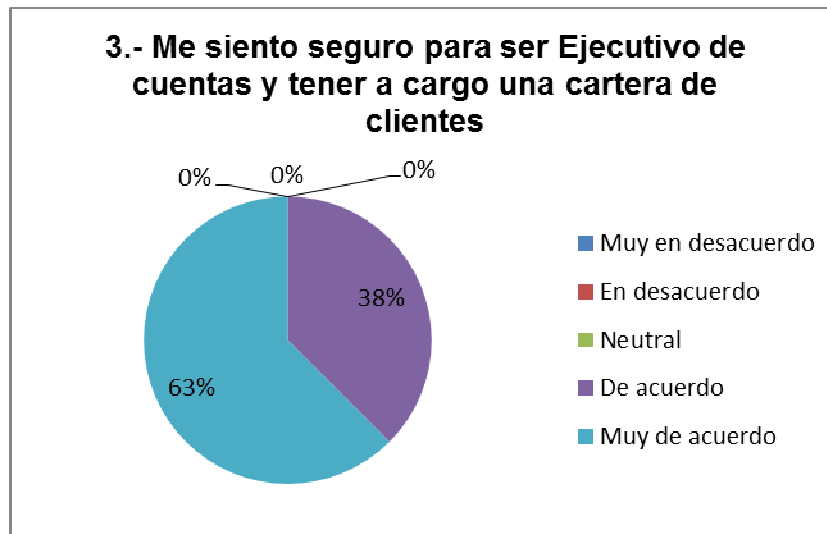


Figura 4.20 Herramientas y facilidades



**Figura 4.21.** Seguridad en el cargo

Con respecto a los gráficos anteriores correspondientes al desarrollo social, se observa que todos los resultados se encuentran en los dos primeros niveles de satisfacción, ya sea correspondiente a las respuestas, de acuerdo y muy de acuerdo. En relación a la disposición que presentan los demás compañeros a la hora de ayudar, todos los Ejecutivos Trainee se sintieron apoyados, en mayor o menor medida por la mayoría de sus colegas, así mismo también se le entregaron las herramientas y facilidades para aprender en donde el 56% obtuvo la máxima satisfacción. En esta pregunta, el porcentaje restante que no obtuvo el máximo nivel de satisfacción se pudo deber a que en un inicio no existieron mayores comodidades para trabajar, ya sea acceso a un computador, escritorio o claves de acceso. En relación a la última figura, al efectuar esta pregunta a los Ejecutivos Trainee si se sienten con seguridad para cumplir con las actividades desarrolladas por un Ejecutivo de Cuentas, un 63% se siente con la máxima seguridad de llevar a cabo las labores y tener a cargo una cartera de clientes, quedando el porcentaje restante con un indicio de duda a que falta un poco de experiencia para ser nombrado a este cargo.

### **4.2.3 Nivel Comportamiento**

En este ámbito de desarrollo personal se observa que a la mayoría se le entregaron las herramientas necesarias, ayuda y apoyo por parte de los demás ejecutivos y empleados del banco. Se visualiza que un 63% está muy de acuerdo en que puede asumir el cargo de Ejecutivo de Cuenta, y un 38% se encuentra de acuerdo en esta misma pregunta.

### **4.2.4. Nivel Resultados**

En este nivel más que rendimientos financieros a corto plazo busca una estrategia de cambio a largo plazo, es decir se percibe la capacitación en términos de inversión a futuro. Los principales resultados de este trabajo se podrán medir cuando la jefatura haya realizado la evaluación de desempeño que se mide por una pauta de evaluación que debe aplicar cada agente de sucursal a los respectivos Ejecutivos Trainee que tiene a su cargo, en donde se muestra si el profesional fue capaz de cumplir con los requisitos y cumple con las expectativas del cargo.

### **4.3. Propuesta de Mejora**

De acuerdo a los resultados presentados en las conclusiones del presente trabajo la propuesta de mejora para el proceso de formación consiste en:

- Creación de un usuario de prueba para profesionales en capacitación de la plataforma Siebel, en donde se permita ingresar a todas las pestañas y se pueda ejercitar de manera libre a todas las aplicaciones, para obtener un mayor manejo a la hora de ingresar a la sucursal.

Para obtener una mayor aplicación a lo anterior se suma lo siguiente.

- Integrar al curso de Ventas y Negociación que actualmente posee una duración de 16 horas las plataformas en el ejercicio, es decir, practicar técnicas de venta simulando casos reales y que al mismo tiempo el Ejecutivo pueda hacer ingreso



en todos los programas que tiene que indagar cuando un cliente va en busca de una solución a un requerimiento. Por lo tanto este nuevo curso tendría una nueva duración de 18 horas.

- Crear un curso de 4 horas en donde se enseñen las reglas para el correcto llenado de formularios, debido a que esto es causa de una gran pérdida de tiempo cuando no se tiene el conocimiento necesario en el llenado perfecto de los documentos más recurrentes, con esto se disminuiría considerablemente que clientes tengan que firmar nuevamente, que el área de operaciones específicamente el visador de sucursal realice reparos en las carpetas y además se contribuiría con estos conocimientos básicos a los demás Ejecutivos que puedan cometer errores en el llenado de papeles.
- Aumento a 12 horas del curso de Hipotecario, actualmente se emplean 8 horas para que un Ejecutivo aprenda la teoría y se le explique este producto. Debido a que este producto es uno de los más complejos que posee el banco se necesita una mayor formación en teoría y en la etapa de post venta.

Con esta propuesta de mejora se lograría que disminuyera el tiempo de aprendizaje del Ejecutivo Trainee, además de disminuir el tiempo de enseñanza de los demás ejecutivos de cuentas para con los Ejecutivos Trainee, provocando una mayor eficiencia en el proceso de formación.

# **CAPÍTULO 5**

# **CONCLUSIONES**

---

## CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

### Conclusiones del modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick

➤ Nivel reacción

Se observa que al analizar las respuestas referidas a la duración de los cursos y talleres implementados durante la capacitación, en todos hubo cambios de opinión con respecto a la primera y segunda encuesta, reflejado a través de la variación de los porcentajes, esto se puede deber a que como al principio no se tenía experiencia en sucursal no se tomaba conciencia de los nuevos conocimientos adquiridos, por lo tanto al llegar a trabajar en terreno se pudo ver de manera verídica lo que realmente se necesitaba aprender para poder llevar a cabo el trabajo de un ejecutivo de cuentas.

➤ Nivel aprendizaje

Sin duda la gran falencia encontrada en este proceso de capacitación, es la falta de experiencia en la plataforma comercial Siebel, ya que debido al resultado de las encuestas y conversaciones con los Ejecutivos Trainee la citada plataforma constituye la herramienta básica para poder realizar cualquier actividad en el banco, por lo tanto se necesita una mayor capacitación antes de ingresar a la sucursal.

Otra falencia detectada en este trabajo es la dificultad a la hora de vender créditos hipotecarios, debido a que este producto es bastante técnico e incluye varias etapas dentro de su proceso, por lo que la mayoría expresa su interés por obtener una mayor capacitación. Esta misma respuesta fue entregada tanto en la entrevista al término de la capacitación en el mes de abril y al término del proceso de evaluación, por lo que se deduce que los ejecutivos no estaban conformes con los conocimientos adquiridos desde el inicio.

➤ Nivel comportamiento

En este nivel se puede concluir que debido a la falta de entrenamiento en algunos ámbitos en el proceso de formación, provoca cierta inseguridad a la hora de asumir el cargo de ejecutivo cuentas.

➤ Nivel resultados

Se puede concluir que el modelo de evaluación de capacitación de Donald Kirkpatrick se puede aplicar perfectamente en el proceso de capacitación de los Ejecutivos Trainee debido a que en los niveles en que se mide se correlacionan perfectamente con las etapas del proceso de formación de Ejecutivos Trainee.

Sin embargo en el análisis del cuarto nivel para obtener los resultados en forma completa se necesita de la evaluación realizada a cada ejecutivo por su jefatura a cargo de estos 3 meses de formación. Para complementar con el punto de vista del evaluador directo, medido a través de la pauta de evaluación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", 2007.  
Editorial Mc Graw Hill, México.
- Koontz Harold; Wehrich Heinz, 1993, "Administración", México.
- Siliceo, Alfonso. "Capacitación y desarrollo de Personal". 2004.
- McGraw-hill, Werther wiliam, "Administración de personal y recursos humanos".  
México.
- Luzón, M., 2001, " Gestión de la calidad y diseño de las organizaciones", Ed.  
Prentice Hall, España.

**Referencias URL**

- Página institucional Banco de Chile  
<http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/BancodeChile/Personas/>  
Visitada el 4 de abril de 2011
- <http://www.dialectika.cl>  
visitada el 12 de abril de 2011
- [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/capacitacion\\_y\\_desarrollo-beneficios\\_de\\_la\\_capacitacion\\_de\\_los\\_empleados/15836-4](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/capacitacion_y_desarrollo-beneficios_de_la_capacitacion_de_los_empleados/15836-4)  
visitada el 12 de abril de 2011
- <http://www.emprendepyme.net/beneficios-de-la-capacitacion-para-los-empleados.html>  
visitada el 16 de abril de 2011
- <http://eumed.net/libros/2008b/406/Modelo%20de%20Kirkpatrick.html>  
visitada el 18 de abril de 2011
- <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/49/capacitajime.html>  
visitada el 27 de junio de 2011
- <http://www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml>  
visitada el 27 de junio de 2011

## ANEXOS

## • Anexo A



Análisis del proceso de formación de un Ejecutivo Trainee  
Banca Personas para la realización de trabajo de título de la  
carrera Ingeniería Comercial de la Universidad de la Frontera

**ENCUESTA A EJECUTIVOS TRINEE**

Con el fin de conocer la percepción que los Ejecutivos Trainee han tenido del programa de capacitación durante el periodo (04 al 21 de Abril del 2011) brindado por el Banco de Chile. Favor responder de manera objetiva la siguiente encuesta

**DESARROLLO PROFESIONAL**

1.- En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la formación recibida de la capacitación Trainee?

	Totalmente satisfecho
	Satisfecho
	Insatisfecho
	Totalmente insatisfecho

2.- En una escala del 1 al 5, donde:

- 1= Muy en desacuerdo      4= De acuerdo  
2= En desacuerdo          5= Muy de acuerdo  
3= Neutral

Favor valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

**I.- Contenido y estructura del curso**

La capacitación cumplió a cabalidad mis objetivos  
Los expositores dominan los temas tratados  
Los temas revisados respondieron sus intereses y expectativas

	1	2	3	4	5

De los siguientes cursos ¿Su duración fue la indicada?

Productos Bancarios  
Ventas y negociación  
Hipotecario  
Scoring  
Siebel


**II.- Desarrollo Personal**

La formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades  
Sé cuáles son las habilidades clave que voy a necesitar para desempeñar mi labor  
Me siento más seguro/a para llegar a trabajar a la sucursal


3.- ¿Según usted cuáles fueron las principales falencias del curso de capacitación?

--

4.- ¿Tiene algún comentario o sugerencia?

--

GRACIAS

- Anexo B



Análisis del proceso de formación de un Ejecutivo Trainee Banca Personas para la realización de trabajo de título de la carrera Ingeniería Comercial de la Universidad de la Frontera

### ENCUESTA A EJECUTIVOS TRAINEE

Con el fin de conocer el real aporte (ventajas y desventajas) de la capacitación obtenida en el curso de Ejecutivos Trainee Banca Personas y detectar las posibles falencias que normalmente aparecen en todo proceso de formación, medido por un periodo de 3 meses.

#### I. Desarrollo Profesional

1.- En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción obtenido del proceso de formación durante el periodo de 3 meses con el fin de ser promovido a Ejecutivo de cuentas en el Banco Chile/Edwards

	Totalmente satisfecho
	Satisfecho
	Insatisfecho
	Totalmente insatisfecho

2.- En una escala del 1 al 5, donde:

- 1= Muy en desacuerdo      4= De acuerdo  
2= En desacuerdo          5= Muy de acuerdo  
3= Neutral

Favor valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

2.1.- En relación a la capacitación obtenida en el mes de Abril

La capacitación me brindó los conocimientos necesarios para mi desarrollo como Ejecutivo Trainee. La duración de la capacitación es la adecuada, ya que todo lo demás se aprende en la sucursal

1	2	3	4	5

2.2.- De los siguientes cursos, la formación obtenida en el curso de capacitación fue suficiente para realizar mi trabajo en:

- Productos Bancarios  
Ventas y negociación  
Hipotecario  
Scoring  
Siebel

1	2	3	4	5

#### II.- Desarrollo Social

- 1.- Los demás ejecutivos y colegas se mostraron con disposición para ayudarme en lo que necesitaba  
2.- Se me dieron las herramientas y facilidades para aprender  
3.- Me siento seguro para ser Ejecutivo de cuentas y tener a cargo una cartera de clientes

1	2	3	4	5

III.- ¿Según usted, debido a la experiencia en este proceso ¿Qué actividad o curso propondría para que se incluyera en un próximo curso de capacitación a Ejecutivos Trainee?

IV.- ¿Qué dificultades enfrentó como Ejecutivo Trainee en la sucursal?

V.- ¿Tiene algún comentario o sugerencia?



- Anexo C

### EVALUACIÓN NOMBRAMIENTO TRAINEE PERSONAS

NOMBRE EVALUADO: \_\_\_\_\_

OFICINA: \_\_\_\_\_

F. INICIO: \_\_\_\_\_ FECHA EVALUACIÓN: \_\_\_\_\_

NOMBRE SUPERVISOR: \_\_\_\_\_

CARGO SUPERVISOR: \_\_\_\_\_

#### DESEMPEÑO GENERAL ( Marque con una X donde corresponda )

**Sobresaliente** Excede ampliamente lo requerido y esperado. Cumplimiento entre 100% y 120%  
**Logrado** Cumple con lo requerido y esperado. Cumplimiento del 100%  
**Por Lograr** Falta práctica y entrenamiento para cumplir lo requerido y esperado. Cumplimiento entre 80% y 90%  
**No Logrado** No cumple con lo requerido y esperado. Cumplimiento menor al 60%

	Sobresaliente	Logrado	Por Lograr	No Logrado
1.- Calidad de su trabajo				
2.- Calidad de servicio con clientes internos y externos				
3.- Iniciativa y disposición para desarrollar tareas asignadas				
4.- Disposición frente a normas, reglas y supervisión				
5.- Habilidades y actitudes personales para la venta				
6.- Nivel de conocimiento de productos del Banco				
7.- Nivel de conocimiento de proceso venta				
8.- Nivel de conocimiento de proceso crédito del Banco				
9.- Adaptación al equipo de trabajo				

#### APRECIACIÓN GENERAL

En relación a habilidades técnicas y personales para el nombramiento como Ejecutivo Cuentas Personas B, se aprecia:



Preparado para asumir una cartera. Nombramiento con atribuciones  
 Preparado para asumir una cartera. Nombramiento sin atribuciones  
 Requiere mayor tiempo en formación. Sin nombramiento y evaluar a los 3 meses  
 No se observan suficientes habilidades para el cargo. Se sugiere reubicación  
 No recomendable

FORTALEZAS \_\_\_\_\_

DEBILIDADES \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma Supervisor

\_\_\_\_\_  
Firma Evaluado

OBSERVACIONES GERENTE ZONAL \_\_\_\_\_

FECHA V°B°: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
V°B° Gerente Zonal

- **Anexo D**

A continuación se presenta la evaluación realizada por los alumnos a dos profesores de capacitación y entrenamiento Dialectika en los talleres de “Técnicas de venta y negociación” y “Calidad de servicio”.

- Primer taller de capacitación otorgado por capacitación y entrenamiento Dialectika; “Técnicas de venta y negociación”.



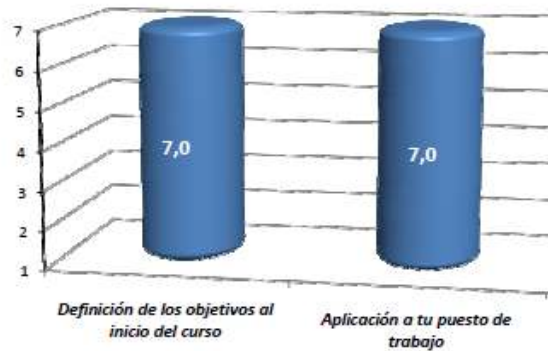
## **TALLER DE CAPACITACIÓN** **“Técnicas de Venta y** **Negociación”**

### **De los Objetivos**

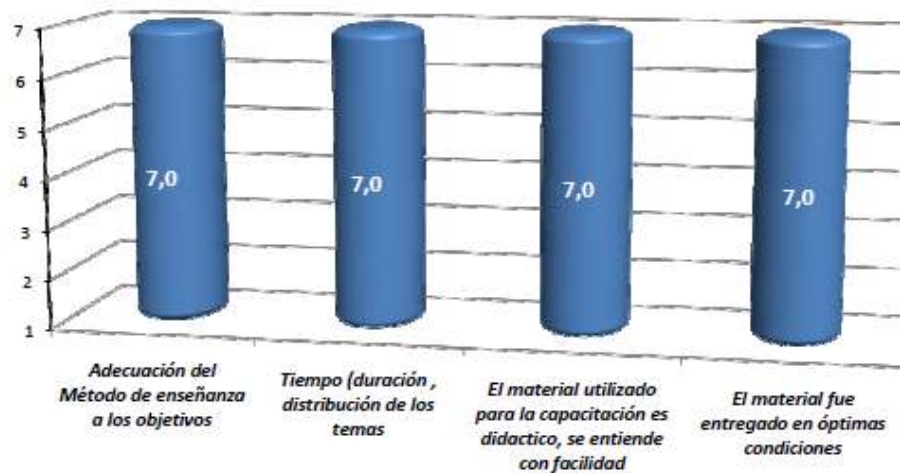
- Entregar a los participantes las modernas Técnicas de Ventas y Negociación, que les permitan incrementar su potencial de venta, y mejorar sus habilidades de negociación.
- Conocer y aplicar las estrategias para la Gestión de Ventas y negociación, que permitan a los participantes ser efectivos en su gestión como ejecutivos de cuentas.
- Conocer y aplicar las Técnicas de la Argumentación de Ventas que faciliten el contacto con el cliente y la aceptación de los productos bancarios que ofrece.
- Conocer y Aplicar las Técnicas para el Manejo de Objeciones que presentan los clientes ante la oferta de productos bancarios.
- Conocer y aplicar técnicas de negociación concretas para aplicar en su gestión.

**Tabulación: Evaluaciones Relator N°1**

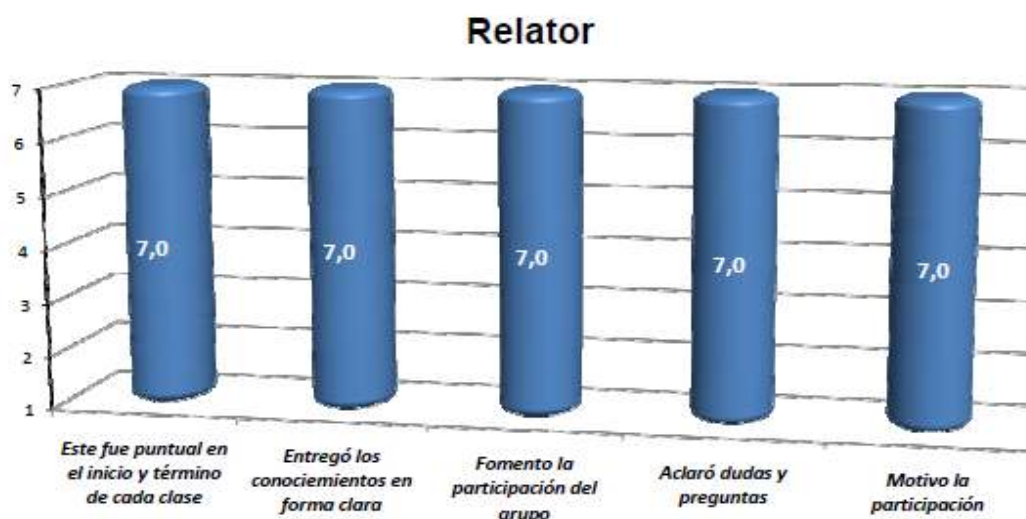
Escala de evaluación del 1,0 al 7,0.

**Contenidos**

Fuente: Dialectika

**Metodología**

Fuente: Dialectika



Fuente: Dialectika



Fuente: Dialectika

#### **Comentarios de los alumnos:**

- Excelente relator, muy claro en su taller, dinámico, activo, amable, se agradece su participación en esta capacitación.
- Excelente estos 2 días, fundamental todo lo aprendido para dar una muy buena calidad de servicio. Ojalá todos los ejecutivos lo puedan tomar, y el curso de liderazgo que lo tomen los agentes.
- Excelente! Realmente un agrado, tenía una idea pre-concebida de que esto sería muy latero y me voy con una impresión muy buena. Recomendable
- Me pareció un excelente relator, tiene claros los conocimientos.

- Excelente relator, realmente motiva y convence de que lo que está exponiendo es así.
- Muy entretenida e interesante la capacitación. Ojalá el modelo de enseñanza sea copiado por otros relatores. Me voy muy agradecida del curso y del buen relator.
- Excelente relator, integra al grupo muy bien y todos los temas tratados los lleva a la realidad. Muy bien.
- Excelente relator, muy motivado por preparar ejecutivos de cuenta de excelencia.
- Muy bueno el curso, ya que es aplicable en todo sentido a nuestro trabajo.
- Relator muy motivador y claro.
- Excelente taller y relator.
- Excelente curso, muy buen el relator, fomenta la participación del grupo, excelente motivador y aclara las dudas y conceptos. Muy bien Patricio.
- Excelente curso y relator. Aporta las herramientas fundamentales para un exitoso desempeño laboral futuro.
- Muy buen cursos, demasiado útil. Buen relator. Queremos más oportunidades de recibir este tipo de cursos, ojalá así sucediera.
- Muy buen expositor, se agradece la dedicación y el empeño por mantenernos atentos y enseñarnos los contenidos.
- Muy buen relator. Entusiasta, empático y cooperador. 100% recomendable el taller.
- Excelente relator.

### **Comentarios y Sugerencias**

Los participantes mostraron desde el inicio del curso, interés por los temas expuestos. Esta situación se ve reflejada en las excelentes calificaciones obtenidas por todos los participantes.

Al abordar el módulo: La Actitud como herramienta para la Gestión Comercial, los participantes debieron desarrollar un taller en el que identificaron los aspectos positivos de trabajar en Banco de Chile, y las principales respuestas coinciden con lo expresado por los participantes de cursos anteriores y fueron:

- El prestigio del Banco

- El seguro de salud
- La proyección profesional
- El buen ambiente laboral (de algunas sucursales)
- La estabilidad laboral

En este mismo módulo los participantes debieron identificar las situaciones laborales que afectaban su actitud, y entre las repuestas más señaladas están:

- Los clientes agresivos
- La falta de compromiso de algunos funcionarios con el trabajo asignado.
- Problemas con el sistema computacional del Banco.

En el módulo Manejo de Objeciones, los participantes identificaron las principales objeciones que han escuchado o podría escuchar de sus clientes, y que fueron manejadas con el convencimiento de trabajar en una institución seria.

### **Sugerencias del Relator**

Se mantienen las sugerencias entregadas en el informe realizado en el curso anterior y estas son:

Como una alternativa de consolidar los temas expuestos en el curso, se propone la realización de Talleres con temas como:

- Manejo de Habilidades Vocales para la Atención Telefónica
  - Manejo y Resolución de Conflictos
  - Desarrollo de la Proactividad Laboral
  - PNL para la Gestión de Ventas
  - Manejo de Quejas y Reclamos
- Segundo taller de capacitación otorgado por capacitación y entrenamiento Dialectika; “Calidad de Servicio”.



## TALLER DE CAPACITACIÓN

### “ Calidad de Servicio ”

#### De los Objetivos

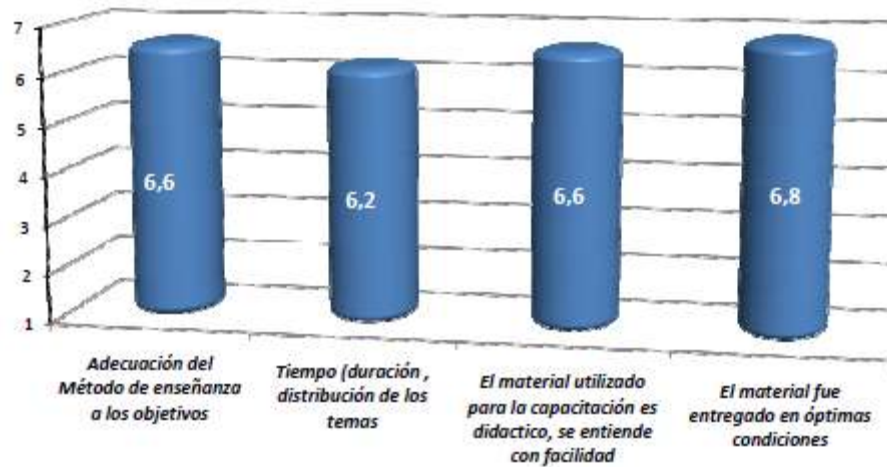
Fortalecer conocimientos, actitudes y competencias personales que permitan comprender y dimensionar la importancia de una gestión de calidad orientada hacia el cliente, y que en el ejercicio de sus funciones, faciliten una óptima administración en los procesos entregando un servicio de calidad.

#### Tabulación Evaluaciones Relator



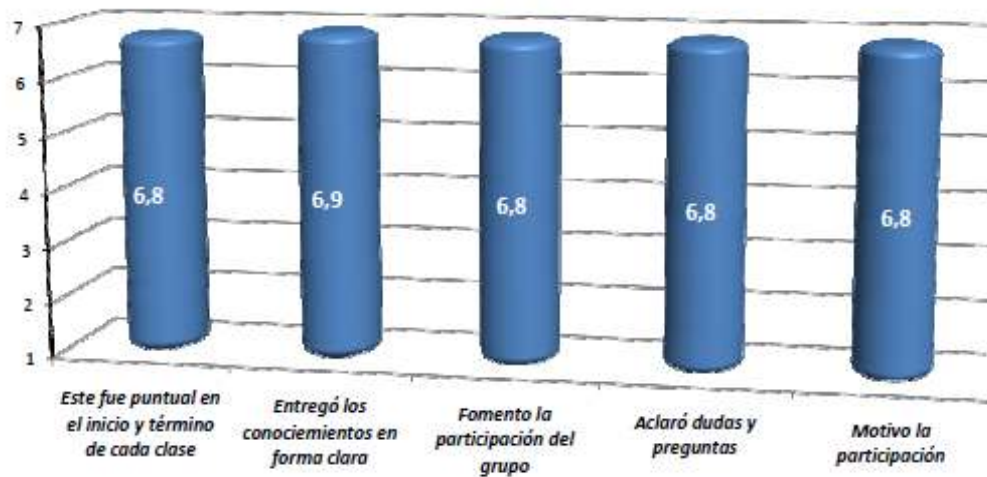
Fuente: Dialectika

### Metodología



Fuente: Dialectika

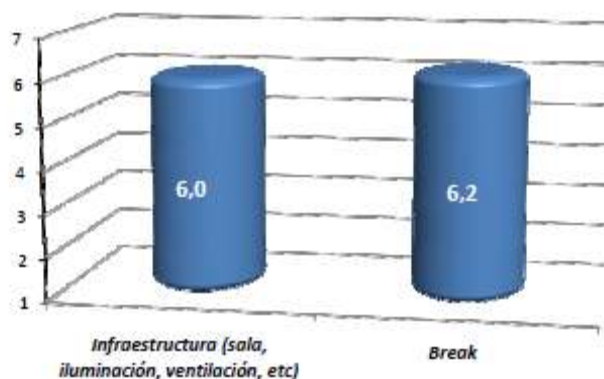
### Relator



Fuente: Dialectika



## Organización



Fuente: Dialectika

### Comentarios de los alumnos:

- Se agradece tener tutores como Marcela. Muy buena la clase y su forma de enseñarnos.
- Todo bien.
- Muy buena la clase para entender la comunicación entre ejecutivos y clientes.
- Excelente relatora, se noto claramente dominio del tema.
- Muy buena expositora.
- Creo que es una muy buena actividad, solo un poco larga. Cuesta mantener la concentración.
- Muy buena la clase, muy buena calidad de la relatora.

