

Universidad de Lima

Facultad de Psicología

Carrera de Psicología



ADAPTACIÓN DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN A LAS NECESIDADES DEL NEGOCIO

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Licenciado en Psicología

Josselyn Oñe t qu'Guerrero Quiroz

Código 20101582

Lima – Perú

Febrero de 2019

**ADAPTACIÓN DE UN PROGRAMA DE
FORMACIÓN A LAS NECESIDADES DEL
NEGOCIO**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	7
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS	10
2.1 Reclutamiento y Selección.....	11
2.2 Formación	13
2.2 Evaluación del Plan de Formación	15
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN	16
Conclusiones	19
Recomendaciones	20
Referencias	21
Apéndices	23

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1: <i>Indicadores Generación 360°</i>	17
Tabla 3.2: <i>Desempeño Generación 360°</i>	18
Tabla 3.3: <i>Comparativo Cumplimiento IGC Generación 360°</i>	18

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice 1: <i>Descriptivo de puesto</i>	24
Apéndice 2: <i>Distribución de pasantías</i>	27
Apéndice 3: <i>Encuesta de satisfacción del programa</i>	28
Apéndice 4: <i>Evaluación de Desempeño</i>	30

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo describe la adaptación de un programa de formación orientándolo a cubrir las necesidades de negocio de una entidad financiera. Para ello, en el primer capítulo se aborda el problema que se identificó en una de las unidades de negocio de un banco y se explica la importancia de la adaptación del programa en ese contexto.

En el segundo capítulo se presentan los objetivos que se buscaban alcanzar y se detallan las actividades realizadas para la consecución de los mismos. Estas se presentan en diferentes fases: Reclutamiento y Selección, Formación y Evaluación del Plan de Formación. Además, en esta sección se integra la teoría que fue la base para las propuestas y ejecuciones que se dan a conocer en el presente trabajo.

En el tercer capítulo, se reportan los resultados que se obtuvieron en el corto y mediano plazo con la implementación de las propuestas y se relacionan con el aporte teórico aplicado para la ejecución del programa.

Por último, se dan a conocer las conclusiones y se brinda una serie de recomendaciones para los futuros programas que se desarrollen en beneficio de una unidad de negocio.

CAPÍTULO I: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El Sistema Financiero está conformado por un conjunto de instituciones bancarias, financieras y demás empresas e instituciones de derecho público o privado, debidamente autorizadas por la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP. Su actividad principal es la intermediación financiera, actividad desarrollada por empresas e instituciones autorizadas a captar fondos del público y colocarlos en forma de créditos e inversiones (Rodríguez, 2012).

El Sistema Financiero Peruano lo componen 54 empresas, de las cuales 16 son bancos. Estas realizan operaciones múltiples y poseen activos por casi S/ 429 mil millones. Los créditos mayoristas representan el 50,8% de los créditos directos (Superintendencia de Banca y Seguros y AFP [SBS], 2018), los cuales permiten que empresas se desarrollen, y a su vez, beneficien el crecimiento económico (Jimenez, 2006).

El presente trabajo se desarrolló en una entidad financiera, la cual es un banco múltiple que cuenta con el respaldo patrimonial de un Grupo Financiero líder en Ecuador. Tiene como estrategia enfocar la atención en nichos de mercado y aprovechar oportunidades de negocio con clientes de banca mayorista, microempresa y banca personal (Salas, 2018). El banco cuenta con 1730 colaboradores y desarrolla sus actividades a través de su sede principal y 67 agencias, de las cuales 36 están ubicadas en Lima y Callao y 31 en provincias (Bolsa de Valores de Lima [BVL], 2018).

Según cifras de la BVL (2018), al 30 de setiembre de ese año tenía una participación del 2.72% de las colocaciones directas y 2.65% de captación de depósitos, ocupando la séptima posición en el sistema bancario peruano. Cuenta con un patrimonio neto de S/ 801.16 millones, con captaciones de depósitos que ascienden a S/. 7,251.09 millones y una cartera de colocaciones brutas que asciende a S/. 7,081.98 millones, de la cual el 45.45% proviene de la cartera de créditos de banca mayorista (corporativa, grande y mediana empresa).

Es importante considerar que en el 2015, año en que se desarrolló la propuesta de mejora que se describirá en el presente trabajo, la cartera de colocaciones brutas era de S/. 6,341 millones, de la cual el 53% provenía de colocaciones en el sector de banca mayorista (BVL, 2018), siendo esta unidad de negocio una de las más importantes en el banco.

En este contexto, la propuesta de mejora que se desarrolló estuvo orientada a cubrir las necesidades de la Gerencia Central de Banca Mayorista desde el marco de funciones de Recursos Humanos. Es preciso mencionar que en el año 2015 la gerencia obtuvo una rotación del 24%, siendo los puestos de asistente los de mayor rotación, en cuyo caso el índice ascendía a 55%. Aunque no se dispone de datos exactos sobre la rotación por gerencias en otros bancos, las cifras generales para el 2017 fueron: Banco de Crédito del Perú (2017), 24.10% de rotación de acuerdo a su reporte de Responsabilidad de Sostenibilidad, BBVA Continental (2017) con un 18.20% de acuerdo a su informe de Banca Responsable, Banco Internacional del Perú (2017) con un 24.94% de acuerdo a su Reporte de Sostenibilidad y el banco en el que se desarrolló el presente programa (2017) con un 31.78% de acuerdo al Informe Anual de Indicadores. Según estas cifras, junto a las cifras de rotación de Banca Mayorista, el banco evidencia un problema en la retención de nuevos banqueros. De acuerdo a las encuestas de salida, el principal motivo por el cual los asistentes renunciaban fue por clima laboral (42%), mejor oferta laboral (33%) y necesidad de formación (25%).

Por otro lado, es importante considerar que cuando se cubre una posición de asistente en Banca Mayorista, por lo general la curva de aprendizaje tiene una duración de tres meses aproximadamente. Esto quiere decir que la persona empieza a producir de manera comercial como mínimo al tercer mes de contrato. El problema existe cuando las personas renuncian antes del año de permanencia, debido que el periodo de producción es reducido, y el costo de formación lo asume el banco para que finalmente produzcan en otras empresas.

Teniendo en cuenta estos enfoques y motivos de salida que reportaron los asistentes de banca mayorista, se decide trabajar estrategias que permitan generar una cantera de profesionales que cuenten con una visión integral del negocio y estén preparados para producir en posiciones comerciales desde el primer día de contratados. Es por este motivo que se propone trabajar con el programa Generación 360°, el cual estaba en ejecución en ese momento y que con una adecuada reformulación y reorientación, se mostraba como una alternativa óptima para el cumplimiento de las estrategias que se querían desarrollar.

Generación 360° inició en enero del 2015, y tuvo como objetivo formar jóvenes estudiantes de los últimos ciclos a través de pasantías en las distintas áreas del banco (comercial, soporte directo e indirecto y empresas vinculadas). Al finalizar el programa, cada uno tenía la oportunidad de ingresar como contratado al área de su interés. Las dos primeras promociones tuvieron una duración de 11 meses y estuvo conformada por 14 y 16 practicantes respectivamente. Sin embargo, el 33% de los participantes renunciaron antes de culminar el programa por no encontrarse interesados en continuar en el rubro financiero y el 23% eligió quedarse laborando en posiciones de áreas no comerciales.

El problema del programa radicó en la poca claridad de sus objetivos, no se tuvo establecido qué necesidades del negocio se debían cubrir con el mismo, y en consecuencia cual era el perfil requerido y hacia dónde apuntaba su proceso de formación. Por este motivo, sumado a la problemática descrita, se decide replantear el programa orientándolo a Banca Mayorista. La implementación y resultados que se describen en el presente trabajo aplican a la tercera y cuarta promoción del programa.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y TAREAS REALIZADAS

A inicios del siglo XX, el departamento de “personal” estaba a cargo de la contratación, despidos y nómina; sin embargo, los desafíos actuales han impulsado un cambio en la forma en cómo se administran los recursos humanos. Esta metamorfosis refleja que, en el contexto empresarial actual, la principal ventaja competitiva real y sostenible de una organización son sus empleados bien entrenados y altamente comprometidos. Además, uno de los desafíos más importantes a los que nos enfrentamos en la actualidad es entender cómo gestionar el talento de las diversas generaciones que hoy conviven en una misma empresa. Por este motivo, cobra relevancia la capacidad que debemos tener para entender las particularidades en las motivaciones laborales que tiene cada grupo etéreo y evolucionar hacia una administración de recursos humanos que se adapte a los cambios del entorno (Dressler y Varela, 2011).

En este sentido, el Departamento de Recursos Humanos del banco no fue ajeno a estos desafíos y las propuestas que se plantearon fueron abordadas desde esta perspectiva. Teniendo en cuenta la problemática previamente descrita, la propuesta de mejora fue replantear el Programa Generación 360° en sus diferentes fases. El objetivo principal fue generar una cantera de profesionales que cuenten con una visión integral del negocio y estén preparados para producir en posiciones comerciales desde el primer día de contratados y en posiciones estratégicas en la Gerencia de Banca Mayorista en el mediano y largo plazo.

Es importante tener en cuenta que se realizó un análisis de puesto como insumo para los procesos que se describirán. Este permite analizar información sobre las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas serán realizadas y qué tipo de personas deben contratarse para la posición (Alles, 2015).

Para alcanzar el objetivo planteado, se trabajó con el apoyo de la jefatura de Atracción del Talento, un Especialista de Formación y un Practicante Generación 360°.

2.1 Reclutamiento y Selección

En esta etapa, el objetivo fue atraer al talento idóneo cuyas competencias e intereses se alinearan al área comercial de Banca Mayorista y a la cultura del banco. Para ello, se realizó un análisis de puesto empleando como método de recolección de información entrevistas estructuradas a los ex integrantes del programa y a los gerentes de Banca Mayorista. De este modo, se identificaron las funciones que los nuevos participantes de Generación 360° debían realizar, así como el perfil técnico y de competencias que se requería. (Ver Apéndice 1)

Para iniciar el reclutamiento es importante seleccionar estrategias que contemplen diversos factores como el tipo de puesto que vamos a cubrir, el lugar donde reclutaremos a ese talento y la fortaleza de la marca empleadora. En la actualidad, las estrategias de atracción no se limitan a contenido impreso, sino que se puede hacer marca empleadora a través de internet siempre que se realice un correcto análisis del público al que se quiere llegar. Otra de las estrategias al reclutar a personal recién egresado, es la construcción de relaciones sólidas con universidades, ya que serán los socios estratégicos en estos procesos. (Bohlander et al, 2018).

Bajo ese marco de referencia, para el reclutamiento de los integrantes del programa se trabajaron estrategias de marca empleadora que permitieron mostrar lo que se podía ofrecer en términos de formación, desarrollo profesional y beneficios. Se incrementó la presencia en universidades a través de ferias laborales y charlas en las que participaba como representante de Recursos Humanos, acompañada de gerentes titulados en dichas universidades y embajadores del programa. En estas se brindaba información acerca de la empresa, beneficios, testimonios de crecimiento profesional y se difundía información sobre el programa. También se recurrió a la alternativa digital incrementando la participación en LinkedIn, donde se difundieron publicaciones detallando información sobre el programa.

En un proceso de selección es importante considerar que la evolución de los negocios ha enriquecido el concepto tradicional sobre lo que se requería para cubrir una posición. Este

nuevo contexto resalta la importancia de las competencias blandas en adición a las competencias técnicas. La evaluación de ambas dependerá del contexto y la posición a cubrir. Para ello, una de las herramientas que se recomienda para evaluar competencias blandas en jóvenes es el assessment. El éxito de este método dependerá de una serie de factores: el diseño del caso, grupos homogéneos, evaluadores entrenados y participación de la línea de supervisión. Otra herramienta que se utiliza en la selección de personal es la entrevista, la cual es una de las más influyentes en la decisión final. La entrevista tradicional está siendo desplazada por la entrevista por competencias, ya que tiene un agregado fundamental: preguntas destinadas a explorar cómo se presentan en el entrevistado las competencias que requiere la posición a cubrir, obteniendo información sobre comportamientos que el entrevistado ha implementado en situaciones reales. En cuanto al uso de pruebas técnicas, la finalidad es comprobar las destrezas y habilidades para la puesta en práctica de los conocimientos teóricos y experiencia que el candidato posee (Alles, 2015).

Por lo tanto, para la evaluación de competencias blandas, se realizaron dinámicas y dos entrevistas como parte del proceso de selección. En las dinámicas se presentaron casos que describían situaciones complejas, las cuales se habían suscitado en el banco y los participantes debían proponer una solución. Luego se implementó una entrevista con el área de Atracción del Talento, en la que se identificaban las competencias de los candidatos en relación con las competencias requeridas para el puesto. Por último, el postulante tenía una entrevista con un gerente quien, además de validar el ajuste del candidato, se involucraba con el programa desde el proceso de selección.

Por otro lado, para la evaluación de las competencias técnicas, se implementó una prueba en la que se medía el conocimiento y análisis de estados financieros y el nivel de Excel.

Además, cuando los candidatos culminan el proceso de selección es importante considerar a la inducción como un hito fundamental. La inducción es un proceso de socialización donde se

busca inculcar actitudes, valores y patrones de conducta al nuevo colaborador. Para que sea exitosa, se debe lograr que el nuevo colaborador se sienta bienvenido, entienda la organización y conozca las políticas y procedimientos (Dessler y Varela, 2011).

Lo que se buscó con el programa fue que los nuevos integrantes se sintieran acogidos por la organización y por ese motivo se inició con un desayuno en el que participaron todos los vicepresidentes y el mentor del programa. En esta reunión, los vicepresidentes y mentor explicaban los objetivos del negocio y expresaban las expectativas de contribución respecto a cada uno de ellos y las oportunidades que tendrían al culminar el programa. Al día siguiente, los participantes asistieron a la inducción general en la que los líderes brindaron información sobre lo que se realiza en cada una de sus áreas. Por último, se realizó una inducción al puesto, la misma que se realizó directamente con sus tutores en cada área por la que rotaban.

2.2 Formación

De acuerdo a Joshua Okumbe (como se citó en Alles, 2015), existen dos métodos de formación: dentro y fuera del trabajo. El primero implica la guía de un jefe, mientras que el segundo se refiere a cursos, clases o simulaciones. También menciona que es pertinente medir las reales necesidades de formación que tienen los colaboradores de acuerdo a sus puestos de trabajo, validando qué conocimientos y competencias deben adquirir.

Teniendo en consideración lo mencionado, el objetivo de formación fue capacitar a profesionales para que estén preparados para desempeñarse en Banca Mayorista y cuyos resultados de desempeño impacten en los objetivos de esa unidad de negocio. Para lograrlo, se propuso brindar énfasis a las áreas comerciales y de soporte directo al negocio en el programa de pasantías, lo que implicó una redistribución de tiempos, otorgándole mayor duración a áreas de Banca Mayorista y reduciendo el tiempo en las demás áreas. En base a estos ajustes, la duración del programa se redujo a seis meses.

Para la elaboración del plan de formación, Robinson y Robinson (2008) propone un modelo según el cual el desempeño exitoso en el trabajo recae en tres factores: internos al individuo, internos a la organización y externos a la organización. Los factores internos al individuo se refieren a los conocimientos y capacidades inherentes. Los factores internos a la organización hacen alusión a la claridad de los roles y expectativas, coaching y reforzamiento, incentivos, sistemas y procesos y acceso a la información, personas, herramientas y ayuda. Por último, los factores externos a la organización se refieren a las presiones competitivas, condiciones económicas, factores ambientales, entre otros.

Por este motivo, se decidió trabajar con este modelo, lo que permitió elaborar una propuesta sobre los factores internos a la organización que podrían influir en el desempeño de los integrantes del programa. Para darles claridad de roles y expectativas, desde la inducción se les proporcionó un descriptivo de funciones, la distribución de pasantías (Ver Apéndice 2), los tiempos de duración y el nombre de sus tutores. Del mismo modo, se les entregó las bases del proyecto que debían presentar al final del programa. Para la segunda categoría de coaching y reforzamiento, se asignó un mentor del programa y se designó tutores en cada una de las áreas de rotación. El mentor pertenecía al área de Formación y Desarrollo y brindó acompañamiento durante y después de finalizado el programa. Del mismo modo, otorgaba retroalimentación en base a la información recabada en las distintas áreas. Por otro lado, el tutor brindó información necesaria para el proceso de aprendizaje en cada área y apoyó en la elaboración de los proyectos finales.

En la tercera categoría se trabajó con los incentivos tangibles e intangibles. El incentivo tangible fue una remuneración diferenciada de los demás practicantes, la cual fue un 28% superior. El incentivo intangible fue brindarles exposición con los Vicepresidentes y Gerente General a través de su participación en proyectos estratégicos de la organización.

Por otro lado, en los factores internos al individuo, se buscó generar conocimiento de manera vivencial en los participantes, realizando pasantías en las diferentes áreas del banco y aprendiendo las funciones principales de cada una de ellas. En adición, el mentor del programa, en base a las entrevistas y retroalimentaciones que tuvo sobre los participantes, trabajó talleres que buscaron sensibilizar y desarrollar competencias importantes para la posición: Planificación y Organización, Comunicación Efectiva y Manejo de Estrés.

2.3 Evaluación del Plan de Formación

Kirkpatrick y Kirpatrick (2007) sostenía que para evaluar el plan de formación hay que analizarlo por cuatro niveles. El primer nivel, denominado reacción, mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa. El segundo nivel, llamado aprendizaje, se define como la medida en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos y/o mejoran sus capacidades. El tercer nivel evalúa la conducta, es decir en qué medida ocurrió un cambio en el comportamiento. Y finalmente, se evalúa los resultados a largo plazo, estos pueden referirse al aumento de la producción, menores costes, ente otros.

En Generación 360°, para el nivel de reacción se evaluó la satisfacción con el programa. Se aplicó una encuesta a los participantes y los tutores (Ver Apéndice 3), con la cual se evidenció un 92% de satisfacción. Esta herramienta también permitió conocer algunas sugerencias. El segundo nivel de aprendizaje se evaluó al final del programa con la sustentación del proyecto de mejora que exponían ante los vicepresidentes. Los proyectos demandaban conocimiento de estados financieros, de evaluación de productos, y también de las políticas y procedimientos del banco. El tercer nivel de conducta se evaluó después de tres meses de su pase a planilla a través de una evaluación de desempeño (Ver Apéndice 4). Por último, en el cuarto nivel de resultados, se les midió con el Índice de Gestión Comercial (IGC), el cual se basa en cuatro variables: tasa de colocación, crecimiento de cartera, operaciones y monto de desembolso.

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

Para conseguir los resultados que se describen en la presente sección, se empleó una metodología de gestión por competencias ya que este modelo tiene como base la misión, visión y estrategia de negocio. Esta metodología permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar los resultados deseados (Alles, 2017). Por otro lado, la propuesta que se plantea considera también los conocimientos, ya que estos, junto a las competencias, son la base del desempeño.

Por ese motivo, en la fase de Reclutamiento y Selección, se realizaron modificaciones al perfil del puesto, adecuándolo a lo que se requería para que los participantes puedan desarrollarse en Banca Mayorista. Como primer resultado se obtuvo que el 74% de participantes decidieron quedarse en dicha gerencia, a diferencia de los anteriores programas en el que solo el 44% optó por esta área. Este resultado coincide con lo establecido por Alles (2015) ya que, al tener un descriptivo de puesto, se asegura que la selección de los participantes esté alineada a las posiciones que se desea cubrir.

En la fase de Formación, se generó un programa enfocado en las funciones de Banca Mayorista con la finalidad de otorgar una buena base de conocimientos y competencias que facilitara su desempeño en la posición e impulsara su línea de carrera. Como consecuencia se pudo apreciar que el 43% de los integrantes de los dos últimos programas han sido promocionados de asistentes a funcionarios al finalizar su primer año como contratados, mientras que sólo el 26% de las promociones anteriores han tenido esta oportunidad en el mismo período de tiempo.

Por otro lado, como resultado de las modificaciones, se observó que se redujo de un 33% a un 17% el número de participantes que renunciaba antes de culminar el período de pasantías. Teniendo en cuenta que ahora el programa estaba orientado a Banca Mayorista, significó una mayor cantera de profesionales formados y dispuestos a laborar en dicha gerencia. Asimismo,

se observó que hay un aumento del 18% de personas egresadas del programa que permanecen en el banco luego del tercer año (Ver Tabla 1), lo que quiere decir que el programa brinda la posibilidad de tener colaboradores formados para desempeñar posiciones estratégicas en el mediano plazo. Esto se relaciona con lo propuesto por Alles (2015) quien manifestó que desde el proceso de selección se deben alinear las expectativas del candidato con lo que la empresa tiene para ofrecer; sumado a lo planteado por Robinson y Robinson (2008) quien menciona que para que un proceso de formación sea exitoso, se deben tener en cuenta no sólo los factores internos al individuo, sino también los factores internos a la organización, los cuales influyen en la conducta de desempeño y favorecen la adaptación al puesto.

Tabla 1

Indicadores Generación 360°

Descripción	1° y 2° Generación %	3° y 4° Generación %
Renunció antes de terminar el programa	33%	17%
Renunció antes del primer año de contratado	11%	17%
Renunció antes del segundo año de contratado	26%	17%
Renunció antes del tercer año de contratado	4%	0%
Permanece en el banco	26%	48%
Escogieron quedarse en Banca Mayorista	44%	74%
Han podido hacer línea de carrera	26%	43%

Además, el impacto de la formación también se evidenció en los resultados de las primeras evaluaciones de desempeño como contratados. En estas evaluaciones, el 73.68% de los egresados de los últimos programas alcanzaron la categoría Excelente, a diferencia de las dos primeras promociones en las que sólo el 35.71% logró alcanzar la misma categoría (Ver Tabla 2). De acuerdo con Kirkpatrick y Kirpatrick (2007), el tercer nivel de aprendizaje hace referencia a la conducta y se refiere al cambio que ocurre en el participante que ha sido parte de una acción formativa, lo cual coincide con el resultado descrito.

Tabla 2

Desempeño Generación 360°

Categoría	1° y 2° Generación %	3° y 4° Generación %
Bajo	0.00%	0.00%
Con oportunidades	21.43%	5.26%
Bueno	42.86%	21.05%
Excelente	35.71%	73.68%

Por último, es importante considerar que los resultados de formación se vieron reflejados en el Índice de Gestión Comercial (IGC), impactando directamente en el logro de los objetivos de negocio. Se observó que los egresados de los últimos programas tuvieron un mayor IGC en comparación con las dos promociones anteriores (Ver Tabla 3), los cuales fueron calculados en base a los primeros seis meses como contratados. Esto se relaciona con lo mencionado por Kirkpatrick y Kirkpatrick (2007), quien planteaba que el cuarto nivel de aprendizaje se refiere a los resultados finales que ocurren luego de un proceso de formación. En este sentido, detallaba que los resultados pueden ser a largo plazo y verse reflejados en el aumento de la producción, el incremento de ventas, menores costos, entre otros.

Tabla 3

Comparativo Cumplimiento IGC Generación 360°

	1° y 2° Generación	3° y 4° Generación
Promedio	83.21%	87.43%
Mínimo	71.13%	75.39%
Máximo	98.32%	97.45%

Al finalizar este programa, los participantes tuvieron mayor exposición ante el Gerente General y Vicepresidentes, lo que generó que la asignación y participación en proyectos especiales. Esto trajo como resultado una mayor identificación con el banco ya que sus propuestas eran evaluadas por la organización y valoradas por su jefatura inmediata, logrando implementar múltiples proyectos en el banco.

CONCLUSIONES

- Se logró tener un programa orientado a satisfacer las necesidades de banca mayorista, lo que permitió contar con una mayor cantera de profesionales preparados para desempeñar posiciones comerciales en dicha gerencia.
- Se fortaleció la formación de los profesionales que ingresaron a laborar a la Gerencia de Banca Mayorista a través del programa, lo que permitió que tengan un buen desempeño y como consecuencia un buen resultado comercial que impactó en los resultados del negocio.
- El programa de formación fortaleció la línea de carrera dentro de banca mayorista ya que se pudo contar con personal interno capaz de ocupar posiciones de mayor categoría en un mediano plazo en dicha gerencia.
- Se fortaleció la identificación con el banco al sentirse involucrados con los proyectos más importantes de la empresa lo cual permitió que aumente el tiempo de permanencia en la organización.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere que el programa sea enfocado aún más en Banca Mayorista, de modo que la rotación sea sólo por áreas comerciales y de soporte directo al negocio. Esto permitirá un mayor enfoque y tiempo de capacitación en áreas cruciales para la formación integral de los futuros profesionales que se incorporen a dicha unidad de negocio.
- Para el proceso de selección, se propone enfocar la evaluación en otras competencias comerciales como comunicación efectiva, impacto e influencia y orientación al logro, lo cual supone un rediseño de los casos presentados en las dinámicas que en la actualidad solo se orientan a medir la capacidad de análisis.
- Para el proceso de formación, se propone que al ser un programa de pasantías únicamente por áreas comerciales y de soporte directo al negocio, se añada un método de formación, no solo “dentro del trabajo” sino también “fuera del trabajo”. Es decir, que los alumnos tengan una semana de capacitación teórica y práctica antes de ingresar a las Vicepresidencias implicadas en el desarrollo del programa y reciban clases dictadas por los líderes de cada una de las áreas que la conforman. Al culminar esa semana, se integrarían a sus pasantías como lo han venido realizando regularmente para poner en práctica el conocimiento adquirido.
- Para desarrollar el talento joven en el banco y seguir favoreciendo la línea de carrera, se recomienda que se ejecute un plan de mentoring con los egresados del programa con la finalidad de asegurar su desarrollo dentro de la organización y que a futuro lleguen a ocupar cargos de jefatura.

REFERENCIAS

Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: Vol. 1*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Banco de Crédito del Perú (2017). *Reporte de Sostenibilidad*. Lima: Avanza Sostenible. Recuperado de: <http://www.responsabilidadsocialbcp.com/files/reportesostenibilidad-bcp-2017.pdf>

Banco Internacional del Perú (2017). *Reporte de Sostenibilidad 2017*. Lima: Banco Internacional del Perú. Recuperado de: <https://interbank.pe/documents/20182/2263274/reportesostenibilidad-2017.pdf/8e86f4a4-f8fd-4145-8475-00861ff7a189>

BBVA Continental (2017). *Informe de Banca Responsable 2017*. Lima: BBVA Continental. Recuperado de: https://shareholdersandinvestors.bbva.com/wp-content/uploads/2018/09/BBVA-Continental_IBR-2017-final.pdf

Bohlander, G. W., Snell, S., Morris, S., García, Á. C., Escobar, G. M., Barrera, E. A., Torres, C. R., Cantú, G. M. E. (2018). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Cengage Learning.

Bolsa de Valores de Lima (2018). *Fundamento de Clasificación de Riesgo*: Banco Pichincha del Perú (Antes Banco Financiero). Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/hhii/B80009/20181214190901/CLASS32SET18.PDF>

Dressler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque Latinoamericano* (5ta ed). México D.F. : Pearson Educación.

Jimenez, R. (01 de agosto de 2006). ¿Cuál es el papel de la Economía?. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/renzojimenez/2006/08/01/cual-es-el-papel-de-la-banca-en-la-economia/>

Kirkpatrick, D. L. y Kirkpatrick, J.D. (2007). Evaluación de acciones formativas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Salas, B. (29 de noviembre de 2018). Banco Pichincha: “Vamos a crecer un 15% en el segmento personas”. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/321258-banco-pichincha-vamos-a-crecer-un-15-en-el-segmento-de-personas/>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2018). Sistema Financiero Peruano. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Enero/SF-0003-en2019.PDF>

Robinson, D.G. y Robinson, G.C. (2008). *Performance Consulting*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.

Rodriguez, K. (2012). Sistema Financiero Peruano. Actualidad Empresarial, 7(265) Recuperado de http://aempresarial.com/servicios/revista/265_9_KLHHWEYODZXIJWLUQCGUXC_BKSZOMAEPLPXSMBRAFRXNBTZVJCB.pdf

APÉNDICES

APÉNDICE 1: DESCRIPTIVO DE PUESTO

DESCRIPTIVO DE PUESTO

1. ORGANIGRAMA: Jefes y colaboradores.



2. MISIÓN

Conocer el negocio de manera integral y apoyar en las funciones del Funcionario de Negocio con la finalidad de aprender de la dinámica y responsabilidades de la Gerencia de Banca Mayorista.

3. ACTIVIDADES ESENCIALES: FINALIDADES Y RESULTADOS

Importancia	ACCION / FUNCIÓN (¿Qué hace? / ¿Sobre qué?)
1	Realizar informes sobre su pasantía en las distintas áreas del banco.
2	Desarrollar propuestas de mejora en las diferentes áreas por las que realiza su pasantía
3	Apoyar en las funciones del Funcionario de Negocio (revisar y metodizar estados financieros de clientes, realizar seguimiento de operaciones y solicitudes de clientes)
4	Acompañar al funcionario en los comités de riesgos para la sustentación de créditos

4. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

- Acompañar en visita a los funcionarios y participar en las reuniones, negociaciones o visitas a los clientes del segmento asignado.
- Apoyar en otras funciones que le asigne el Gerente de Grupo.

GENERALES

- Es responsabilidad del colaborador, conocer, cumplir y hacer cumplir, dentro del ámbito de su función, los manuales, reglamentos, políticas, procedimientos, instructivos y demás lineamientos establecidos vigentes por el Banco para la gestión de sus empleados.
- Realizar todas las actividades solicitadas por su Línea de Supervisión que derivan de sus funciones y que sean inherentes a su posición, así también queda a criterio de la Línea de Supervisión requerir que la persona realice todas o solo algunas de las funciones antes detalladas.

5. PERFIL

5.1 EDUCACIÓN

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMERO DE AÑOS DE ESTUDIO O LOS TÍTULOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTOS FORMALES
Estudiante de los últimos ciclos	8vo ciclo en adelante	Economía, Administración de Empresa, Ingeniería Industrial o afines con negocios

5.2 EXPERIENCIA Y TIEMPO DE EXPERIENCIA REQUERIDA

DIMENSIONES DE EXPERIENCIA		DETALLE
1	Tiempo de experiencia	-
2	Especificidad de la experiencia	-

5.3 CONOCIMIENTOS

- Conocimiento de Estados Financieros

COMPETENCIAS DEL PUESTO

COMPETENCIA		NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	Orientación al logro	2	Crea sus propias medidas de resultados. Utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados con sus propios estándares (no impuestos por el Banco). Puede emplear nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la empresa.
2	Orientación al cliente	2	Ofrece información útil y a tiempo al cliente. Soluciona quejas o problemas que el cliente puede plantearle. Resuelve los problemas del cliente con rapidez y sin presentar excusas. Establece vínculos cordiales con sus clientes, a quienes atiende con la intención sincera de resolver un problema o requerimiento. Ofrece un trato cordial, amable y respetuoso al cliente.
3	Trabajo en equipo	2	Expresa expectativas positivas del equipo. Expresan expectativas positivas respecto a las habilidades y aportaciones de los miembros del equipo. Demuestra respeto por el trabajo y las cualidades de los demás. Valora sinceramente las ideas (siendo capaz de enriquecerlas) y/o experiencias, las considera y analiza antes de desecharlas o aceptarlas, Mantiene una actitud abierta a aprender de otros (incluidos los pares y personas a su cargo).
4	Pensamiento analítico	2	Desglosa los problemas. Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.
5	Planificación y organización	1	Planifica. Planifica su propio trabajo, se organiza y cumple trabajo con estándares y tiempos específicos.
6	Comunicación efectiva	1	Difunde información pertinente entre sus pares y colaboradores. Intenta producir un impacto determinado sobre los demás; muestra preocupación por la reputación, el status, la apariencia, etc., pero no lleva a cabo ninguna acción concreta.

6. AUTONOMÍA Y RECOMENDACIONES (LIDERES)

APÉNDICE 2: DISTRIBUCIÓN DE PASANTÍAS

GERENCIA PASANTIA	N° DIAS	DISTRIBUCION DE DIAS (EN SECUENCIA PLANTEADA)	CO-RESPONSABLE	TOTAL DE DIAS
GERENCIA CENTRAL DE BANCA MINORISTA	1	OVERVIEW B. MINORISTA	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	22
	5	PRODUCTOS BANCA MINORISTA	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	4	SERVICIOS A LAS BANCAS	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	3	CONTACTO AL CLIENTE	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	4	GERENTE TERRITORIAL LIMA / PROVINCIAS	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
GERENCIA CENTRAL DE BANCA MAYORISTA	5	NEGOCIO INMOBILIARIO E HIPOTECARIO	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	22
	1	OVERVIEW B. MAYORISTA	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	2	NEGOCIOS INTERNACIONALES	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	3	BANCA MEDIA EMPRESA	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	3	BANCA GRAN EMPRESA	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	2	BANCA CORPORATIVA	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	3	LEASING	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	3	PRODUCTOS ACTIVOS BANCA MAYORISTA	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	2	COMEX	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	3	BANCA TRANSACCIONAL E INSTITUCIONAL	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
GERENCIA CENTRAL DE BANCA DE CONSUMO Y MEDIOS DE PAGO	1	OVERVIEW BANCA CONSUMO Y MEDIOS DE PAGO / DINERS	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	16
	4	ADQUISICIÓN DE CLIENTES	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	3	ALIANZAS Y VENTAS DE ESTABLECIMIENTOS	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	2	FACTURACIÓN Y DESARROLLO DE NEGOCIOS	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	3	CARTERA DE MEDIOS DE PAGO Y SERVICIOS FINANCIEROS	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	1	PASIVO, DEBITOS Y SEGUROS	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
GERENCIA CENTRAL DE MARKETING	2	PRESTAMOS	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	5
	0.5	OVERVIEW MARKETING	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	1	SERVICIOS DE PUBLICIDAD	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	1.5	DESARROLLO DE NEGOCIOS	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
GERENCIA CENTRAL DE TESORERIA Y M. DE CAPITALES	1	ESTRATEGIAS DE CANALES	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	15
	1	VINCULACION	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	1	OVERVIEW TESORERIA Y M. DE CAPITALES	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	3	PRODUCTO TIPO DE CAMBIO	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	3	FONDEO ESTRUCTURAL	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
GERENCIA CENTRAL DE RIESGOS, RECUPERACIONES Y COBRANZAS	3	TESORERIA	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	21
	5	ALM Y ESTRATEGIAS	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	0	OVERVIEW RIESGOS, COBRANZAS Y RECUPERACIONES	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	3	RIESGO BANCA PERSONAS	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	4	RIESGO MICROFINANZAS	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	2	COBRANZAS	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	5	RIESGOS BANCA MAYORISTA	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
GERENCIA CORPORATIVA DE ADMINISTRACION	3	RIESGOS INMOBILIARIOS	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	3
	3	RECUPERACIONES	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	1	RIESGO OPERACIONAL	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	0.5	OVERVIEW ADMINISTRACION	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
GERENCIA CENTRAL DE FINANZAS Y CONTABILIDAD	0.5	CONTROL ADMINISTRATIVO	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	7
	1	INFRAESTRUCTURA	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	1	LOGISTICA Y GESTIÓN DE SERVICIOS	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
GERENCIA CENTRAL DE GESTION DE PERSONAS	0.5	OVERVIEW FINANZAS Y CONTABILIDAD	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	1
	2.5	FINANZAS	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	2	CONTABILIDAD	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	2	RIESGO ESTRUCTURAL Y DE MERCADO	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
GERENCIA CENTRAL DE ASESORIA LEGAL Y CUMPLIMIENTO	0.25	OVERVIEW GESTION DE PERSONAS	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	2
	0.25	FORMACIÓN Y DESEMPEÑO	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	0.25	ATRACCIÓN DEL TALENTO	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	0.25	CLIMA LABORAL Y CULTURA	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	0.25	AUDITORIA DE SISTEMAS	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
AUDITORIA INTERNA	1	CUMPLIMIENTO	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	2
	1	CUMPLIMIENTO NORMATIVO	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	0.5	OVERVIEW AUDITORIA INTERNA	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	0.5	GESTIÓN DE FRAUDE	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	0.25	AUDITORIA DE CARTERA DE CREDITOS	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
CARSA	0.25	AUDITORIA FINANCIERA Y DE RIESGOS	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	2
	0.25	AUDITORIA DE AGENCIAS	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	0.25	AUDITORIA DE SISTEMAS	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	0.25	AUDITORIA DE SISTEMAS	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
CRECER SEGUROS	0.5	VENTAS	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	6
	0.5	LOGISTICA	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	0.5	CREDITOS Y RIESGOS	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	0.25	MARKETING Y COMPRAS	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	0.25	RRHH	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
	6	PROCESOS DE SEGUROS - ORGANIZACIÓN	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	6

APÉNDICE 3: ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN

Encuesta de satisfacción de tutores

1. Evalúa el desempeño del trainee durante su pasantía.

	Nunca	Pocas veces	A veces	Casi Siempre	Siempre	No aplica
El trainee realizó preguntas y mostró interés en los temas tratados						
El trainee realizó preguntas y mostró interés en los temas tratados						
El trainee expresa sus ideas de manera clara y convincente						
El trainee cumple con las tareas asignadas en el tiempo determinado y la calidad esperada						
El trainee mostró buena actitud y disposición durante toda su pasantía						
El trainee mostró un trato cordial con todos en el área						
El trainee mostró iniciativa para realizar algunas funciones o ayudar a los demás						

2. Si pudieras contratarlo para trabajar contigo, ¿lo harías?

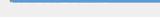
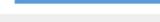
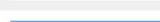
3. Mencione algunas fortalezas y áreas que hayas podido observar en el trámite.

Encuesta de satisfacción de Generación 360°

1. Selecciona tu gerencia

- Gerencia Central de Banca Minorista
- Gerencia Central de Banca Mayorista
- Gerencia Central de Banca Consumo y Medios de Pago
- Gerencia Central de Tesorería y Mercado de Capitales
- Gerencia Central de Riesgos, Recuperaciones y Cobranzas.
- Gerencia de Administración
- Gerencia Central de Finanzas y Contabilidad
- Gerencia Central de Gestión de Personas
- Gerencia Central de Asesoría Legal y Cumplimiento
- Auditoría Interna
- Diners Club
- Crecer Seguros

2. Calificar a los tutores de la gerencia teniendo en cuenta: conocimiento del tema, metodología (asignación de tareas, guías, consejos, cercanía y trato) y aclaración de dudas o consultas. (Del menor satisfacción puntaje 1 a mayor satisfacción puntaje 10)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	No aplica
Banca Mayorista - 	<input type="radio"/>										
Banca Mayorista - 	<input type="radio"/>										
Banca Mayorista - 	<input type="radio"/>										
Banca Mayorista - 	<input type="radio"/>										
Banca Mayorista - 	<input type="radio"/>										
Banca Mayorista - 	<input type="radio"/>										
Banca Mayorista - 	<input type="radio"/>										
Banca Mayorista - 	<input type="radio"/>										
Banca Mayorista - 	<input type="radio"/>										
Banca Mayorista -  	<input type="radio"/>										
Banca Mayorista - 	<input type="radio"/>										

3. Calificar tu satisfacción con el área de pasantía, siendo 1 el mínimo y 10 el máximo puntaje:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									

APÉNDICE 4: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1. Colaboración

	No cumple	Casi nunca cumple	Cumple parcialmente	Cumple con éxito	Excede	La pregunta no aplica para la posición
Trabaja de manera coordinada y conjunta con los colaboradores de la organización.	<input type="radio"/>					
Respetar siempre los puntos de vista ajenos aun cuando no los comparta.	<input type="radio"/>					
Está dispuesto a apoyar y dar soporte a sus compañeros.	<input type="radio"/>					

2. Orientación al Cliente

	No cumple	Casi nunca cumple	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Excede	La pregunta no aplica con la posición
Asesora y satisface las necesidades de los clientes, según requerimientos del banco.	<input type="radio"/>					
Mantiene actualizados a sus clientes con relación a las tareas en curso.	<input type="radio"/>					
Muestra un buen trato hacia su cliente manteniendo buena actitud y total disponibilidad.	<input type="radio"/>					

3. Pensamiento Analítico

	No cumple	Casi nunca cumple	Cumple parcialmente	Cumple con éxito	Excede	La pregunta no aplica para la posición
Proporciona soluciones a las dificultades que se presentan buscando cumplir los objetivos organizacionales.	<input type="radio"/>					
Proporciona respuestas bien fundamentadas y con suficientes argumentos.	<input type="radio"/>					
Compara diferentes opciones e identifica las ventajas y desventajas de cada una.	<input type="radio"/>					

4. Impacto e Influencia

	No cumple	Casi nunca cumple	Cumple parcialmente	Cumple con éxito	Excede	La pregunta no aplica para la posición
Logra persuadir de manera positiva a los demás para cumplir las metas propuestas.	<input type="radio"/>					
Confía en sí mismo y muestra solidez cuando transmite sus ideas, generando impacto en los demás.	<input type="radio"/>					
Es un referente en cuanto ideas, formas de trabajo y conocimientos.	<input type="radio"/>					

5. Planificación y Organización

	No cumple	Casi nunca cumple	Cumple parcialmente	Cumple con éxito	Excede	La pregunta no aplica para la posición
Planifica su trabajo y lo cumple dentro de las fechas establecidas.	<input type="radio"/>					
Organiza su trabajo y establece prioridades.	<input type="radio"/>					
Posee una visión de largo plazo lo que le permite organizarse con tiempo y prever incidentes.	<input type="radio"/>					

6. Creatividad e Innovación

	No cumple	Casi nunca cumple	Cumple parcialmente	Cumple con éxito	Excede	La pregunta no aplica para la posición
Genera planteamientos y soluciones innovadoras cuestionando constructivamente lo establecido.	<input type="radio"/>					
Tiene iniciativa para proponer ideas nuevas.	<input type="radio"/>					
Logra los objetivos siendo eficiente con los recursos (ser recursivo).	<input type="radio"/>					

7. Orientación al Logro

	No cumple	Casi nunca cumple	Cumple parcialmente	Cumple con éxito	Excede	La pregunta no aplica para la posición
No se mantiene en su zona de confort, busca perfeccionar sus resultados.	<input type="radio"/>					
Busca aprender constantemente nuevas metodologías de diversas fuentes (libros, expertos, internet).	<input type="radio"/>					
Se responsabiliza por las consecuencias y resultados de su trabajo.	<input type="radio"/>					

8. Comunicación Efectiva

	No cumple	Casi nunca cumple	Cumple parcialmente	Cumple con éxito	Excede	La pregunta no aplica para la posición
Comparte información relevante con los colaboradores, manteniéndolos informados en temas de interés, asegurándose el entendimiento del mensaje.	<input type="radio"/>					
Su comunicación verbal y no verbal es apropiada y coherente, según el público y contexto.	<input type="radio"/>					
Usa adecuadamente los canales de comunicación (correos cortos y claros, contesta los teléfonos, responde mensajes, entre otros).	<input type="radio"/>					