

**Propuesta de Capacitación y Evaluación de Desempeño Área de Mercadeo y Servicio
al Cliente Banco Mundo Mujer**



Lilian Ximena Bazante Cód.25.283.302

Yenith Piedad Erazo Cód. 59.815.224

María Alejandra Valencia Cortes Cód. 1061599607

Angélica María Córdoba Cód. 1064427243

Mayo de 2016

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Popayán Cauca

Diplomado en Talento Humano

Tabla de contenido

Introducción.....	3
Propuesta.....	5
Capítulo 1. El Problema.....	6
Antecedentes del problema.....	6
Planteamiento del problema.....	6
Objetivos	6
Justificación de la investigación.....	6
Capítulo 2: Revisión de literatura	7
Marco teórico	7
Capítulo 3. Metodología General.....	8
Método de la investigación	9
Población y muestra	9
Fuentes de información.....	9
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	9
Capítulo 4. Resultados	11
Presentación de resultados	11
Análisis de datos	12
Capítulo 5. Conclusiones	23
Resumen de Hallazgos	23
Recomendaciones	26
Propuesta.....	26
Recursos: Humanos, Materiales, Financieros	33
Cronograma de Actividades. Diagrama de Gantt	33
Bibliografía	34
Anexos	38

INTRODUCCION

La capacitación, es uno de los puntos clave para que una empresa dedicada al ofrecimiento de cualquier servicio pueda surgir sin que se vea afectada su operatividad; de esta manera todo el personal que desempeña una u otra función dentro de la entidad debe tener la capacidad de brindar excelente atención y unos servicios con calidad que se vean reflejados en la fidelización de los clientes.

Por lo tanto, toda Entidad antes que dedicarse a recibir ganancias con el esfuerzo de sus empleados, y dedicarse al cumplimiento de sus objetivos, debe garantizar que todos sus funcionarios cuenten con las herramientas necesarias para desempeñarse dentro de su cargo, las cuales incluyen elementos físicos y elementos de conocimiento.

Un empleado que no posea conocimientos claros, reforzados y actualizados no podrá brindar una buena atención al cliente interno y externo.

Por otra parte, como complemento a la capacitación, los empleados deben ser evaluados con una periodicidad permanente, con el fin de medir su desempeño y la eficiencia en sus labores a cargo, esto permitirá, que se pueda verificar donde se presenta la mayor parte de inconsistencias y falta de conocimiento de la información.

Con el desarrollo de este trabajo implementaremos un plan de mejoramiento para la capacitación y evaluación de desempeño de los funcionarios del área de Mercadeo y Servicio al cliente, cuyo propósito es ver resultados en esta área que finalmente serán replicados a todos los demás funcionarios del banco, con el objeto de ofrecer un servicio con calidad y brindar un valor agregado para una buena atención de los clientes; Esta propuesta va acompañada del trabajo en equipo para reforzar competencias laborales, profesionales y personales que vayan en Pro del mejoramiento en el servicio y quehacer diario de los funcionarios.

Propuesta

Diseñar de un Modelo Estratégico para el proceso de Capacitación y Evaluación de Desempeño para los empleados de Mundo Mujer el Banco de la comunidad con la finalidad de desarrollar en ellos la capacidad de aprender y trabajar en equipo de manera proactiva e innovadora, adaptándose a los cambios de la Institución con compromiso, entusiasmo, positivismo y esfuerzo que permitan cumplir con sus labores, basados siempre en la excelencia y orientados al servicio del cliente interno y externo.

Proceso de implementación

Finalidad de la propuesta: Reforzar en los empleados del Banco Mundo Mujer el trabajo en equipo para que puedan adaptarse de manera eficiente y oportuna a los permanentes cambios que experimenta la Institución.

Estrategias:

- Rotar de roles o cargos para que los funcionarios sientan confianza al realizar diferentes tareas a las habituales.
- Estimular las expectativas en los funcionarios para el logro de metas, nuevos proyectos y la realización de otras funciones que eviten la monotonía en el trabajo.
- Reforzar la responsabilidad, disciplina y dedicación, con el fin de alcanzar las metas propuestas tanto laborales como profesionales y personales. (Que sientan amor por lo que hacen)
- -Valorar los resultados y logros alcanzados por los funcionarios dentro de sus funciones diarias detectar si existen falencias y reforzar capacitación en ello.
- Agradecer de manera diaria el esfuerzo de cada colaborador porque independientemente de que reciba un sueldo está prestando un servicio, aplicando su conocimiento y su tiempo.

El proceso de implementación comenzara así:

- Citación a capacitaciones de los diferentes procesos y normatividad que rigen a Banco.
- Cursos virtuales dentro de la plataforma E-learning de la Entidad.
- Actividades grupales donde se evaluará el resultado de las capacitaciones.
- Actividades individuales donde se evaluará el resultado de las capacitaciones.
- Incentivos en tiempo para los grupos que más altos puntajes obtengan en las evaluaciones.
- Las actividades se realizarán de manera trimestral inicialmente.
- Se realizarán evaluaciones de desempeño anual que incluyen competencias institucionales, personales(Valores)

Tiempo para ejecutar la propuesta

- 3 meses después de la presentación y aprobación.

Recursos para poner en marcha la propuesta

- Salones empresariales para las capacitaciones.
- Equipos de cómputo para la ejecución de evaluaciones E-learning.
- Intranet para la publicación de los eventos a realizar.
- Material didáctico empresarial para refuerzo de las capacitaciones.

Responsables

- **Analistas de Talento Humano.**
- **Promotores de Talento Humano.**

Analistas de Talento Humano:

Personas con perfil de servicio al cliente interno quien se encarga de controlar los procesos de servicios en la administración de personal, dar cumplimiento a los planes y programas sobre beneficios establecidos por la Empresa y con capacidad de análisis para detectar los problemas o cuellos de botella de los procesos y que afectan en clima laboral de cada área específica.

Promotores de Talento Humano:

Personas con perfil competitivo que apoyan los procesos operativos y de análisis de los analistas, son los encargados de recopilar la información en tiempo real y presentar los resultados y seguimientos a cada uno de los procesos que se llevan a cabo para el buen desempeño del trabajo en equipo.

Cronograma de Actividades

Fechas	Actividad	Medios de divulgación
Enero 2017	Citación a capacitaciones de los diferentes procesos y normatividad que rigen a Banco.	Intranet Correo electrónico
Febrero 2017	Cursos virtuales dentro de la plataforma E-learning de la entidad.	Campus virtual Correos electrónicos de alerta
Marzo 2017	Actividades grupales donde se evaluará el resultado de las capacitaciones.	Intranet Correo electrónico

Marzo 2017	Actividades individuales donde se evaluará el resultado de las capacitaciones.	Campus virtual Correos electrónicos de alerta
Junio 2017	Incentivos en tiempo para los grupos que más altos puntajes saquen en las evaluaciones.	Intranet Correo electrónico Cartelera de noticias por área. Verbal a través del jefe inmediato
Enero 2017 Febrero 2017 Julio 2017 Agosto 2017	Ejecución de capacitaciones Las actividades se realizaran de manera trimestral inicialmente.	Intranet Correo electrónico
Diciembre 2017	Evaluaciones de desempeño	Notificación escrita Notificación por correo electrónico

CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA:

Mundo Mujer el Banco de la comunidad, es una Entidad que contribuye al desarrollo económico de las comunidades trabajadoras del país, estimulando el ahorro y generando acceso fácil y oportuno al crédito y a los servicios financieros complementarios, mediante una metodología personalizada, que genera crecimiento y desarrollo del talento humano de la organización, rentabilidad para los accionistas y la entidad, garantizando su solidez y permanencia en el tiempo.

En el área de Mercadeo y Servicio al cliente es donde se da inicio y finalización de los procesos, que permiten que el usuario tenga el acceso a cualquiera tipo de servicios ofrecidos por la Entidad.

Específicamente en el área de Mercadeo y Servicio al cliente (Sede administrativa del Banco se presentan muchas demoras en la atención a las solicitudes de crédito, acceso a CDT o respuestas a peticiones ,quejas y reclamos de los clientes, que afectan el buen funcionamiento de todas las oficinas a nivel Nacional, puesto que no se brinda una atención oportuna y eficiente desde el área central que es donde se generan y se tramitan todas las aperturas de las cuentas, acceso a los créditos y respuestas a peticiones formuladas por los usuarios.

Existe una falencia grave entre los funcionarios que se encuentran en esta área, ya que no se está trabajando con una disposición de servicio, además de que no existe el trabajo en

equipo, incumpliendo con la promesa de valor del Banco que es la de otorgar una respuesta oportuna.

En mundo mujer no está implementado ningún proceso de control que permita medir los niveles de satisfacción en la atención; por eso existen muchas demoras y reproceso que afectan no solo a la parte administrativa sino también a la operativa que se tienen en cada oficina a nivel Nacional.

1.1. Antecedentes del Problema

- Existe mucho desconocimiento en cuanto a los productos y servicios ofrecidos por Mundo Mujer el Banco de la comunidad, lo que ocasiona que los clientes tiendan a radicar quejas por mala atención por parte de los funcionarios de las oficinas.
- Los procesos que se controlan desde el área de servicio al cliente en el cual se evidencia la falta de conocimiento.
- No hay claridad por parte de los funcionarios en la normatividad vigente que regula al Banco, así como también en los requisitos necesarios para acceder a los diferentes productos ofrecidos por la Entidad.

1.2. Planteamiento del problema

2. ¿Por qué existen demoras en la atención y los procesos que tienen que ver con la inclusión de clientes? por qué se ha incrementado las inconformidades de los clientes?
3. Cuando una persona ingresa a la Institución haciendo parte como nuevos funcionarios del Banco, tiene que aprender de manera autónoma porque no existe una buena inducción, solo se da información sobre el marco organizativo de la Institución, ocasionando que al nuevo funcionario tenga que auto capacitarse sobre los procesos de servicio y productos y aprender con el día a día.
4. La Entidad no realiza un proceso de verificación en cuanto al conocimiento individual de los funcionarios, ocasionando inconsistencias y no se puede reconocer que proceso necesitan ser reforzado, es decir que no se capacita de manera constante, razón que afecta la calidad en prestación del servicio al cliente.

1.3 Objetivos

Objetivo General

- Investigar y contextualizar sobre el proceso de capacitación y evaluación de desempeño en el área de Mercadeo y Servicio al Cliente en el Banco Mundo Mujer.

Objetivos específicos

- Identificar los factores que conllevan a que un empleado no tenga el conocimiento necesario para realizar sus labores diarias.

- Disminuir los índices de desconocimiento del empleado con el fin de brindar un mejor servicio al cliente.
- Proponer un plan de Capacitación mensual o trimestral, el cual permita que se evalúe al empleado para mejorar conocimientos y se pueda evaluar en temas institucionales y normativos.
- Definir la manera como se medirá el desempeño de cada empleado.

1.4 Justificación de la Investigación

Toda empresa debe invertir en la Capacitación de sus empleados para que el nivel de productividad aumente cualitativa y cuantitativamente

Si una Empresa no invierte en capacitar y dirigir a sus empleados para conseguir sus objetivos, se arriesgará a estar estancada, con retrocesos y con la imposibilidad de competir en el mercado o de prestar, eficaz y eficientemente los servicios que ofrece, pues un cliente bien atendido y bien informado es un cliente conforme que muy seguramente tomara nuevamente los servicios de la Entidad, pero si no es así, se ira a la competencia.

Las evaluaciones de desempeño y programas de capacitación empresarial mejoran las aptitudes para poder ejecutar las tareas de la organización, facilitar oportunidades para los empleados, cambia actitudes en las personas que se ven reflejadas en el clima laboral, incentivo la motivación y forma unas mentalidades más acordes a los cambios organizativos.

CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE

LITERATURA 2.1 Marco Teórico:

La capacitación es de vital importancia para todas las empresas, no solo porque mantiene al personal en el marco de conceptos y procesos actualizados, sino porque contribuye al mejoramiento del desarrollo personal y profesional de cada colaborador, quien a su vez tendrá más capacidades y conocimientos para aportar al desarrollo de las labores del día a día, y brindar un valor agregado a la Entidad.

“En la actualidad la capacitación es la mejor herramienta que poseen las Empresas o Instituciones por que cuentan con un personal calificado y productivo, ya que eleva la capacidad de los trabajadores mejorando habilidades, actitudes y conocimientos.

Antecedentes

Para que una Empresa pueda alcanzar y cumplir con las metas debe capacitar a todo su personal desde Gerentes, Auxiliares operativos, Asesores y Personal de servicios generales.

En el caso de Mundo Mujer , esto se olvidando por el continuo crecimiento que ha ido experimentando la Institución en los últimos años, lo que ha ocasionado que nazcan problemas de inconformidad entre compañeros pues el trabajo en equipo ha disminuido puesto que hay áreas donde solo una persona conoce y sabe cómo ejecutar dichos procesos quedando solo, sin tener quien apoye sus labores y haciendo que el mismo se canse de las largas jornadas laborales por no tener quien le ayude con dichos procesos; puesto que quienes pudieran ayudarles no se encuentran capacitados, afectando grandemente el desempeño de algunos empleados.

Si mundo mujer no garantiza a sus empleados el poder realizar carrera dentro de la empresa o posibilidades de crecimiento, aumenta la desertión hacia otras entidades ocasionando más problemas porque aumenta el índice de personal nuevo que difícilmente puede apoyar una labor puesto que llegan, pero se toman su tiempo para aprender los procesos.

A través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad. En el marco de este trabajo, entenderemos por capacitación "...las actividades culturales y educativas enfocadas a lograr la superación intelectual y el desarrollo de habilidades de sus recursos humanos, por parte de las organizaciones empresariales" (Silicio, 1995).

CAPITULO 3: METODOLOGIA GENERAL

3.1. Método de la investigación:

- Investigación Cuantitativa: es aquella que genera datos o información numérica que puede ser convertida en números.

Para este caso la aplicaremos porque en el trabajo anterior se identificaron una serie de factores que han hecho que la productividad de los empleados decaiga, es decir que por medio de recopilación de información , números, encuestas, podremos determinar y proponer el mejor plan para el fortalecimiento de trabajo en equipo y que se vea reflejado en la oportuna retención de los temas de las capacitaciones y la mejor evaluación de desempeño a desarrollar para calificar el rendimiento del empleado.

Además, como toda entidad financiera, las cifras son las que cuentan para tomar toda clase de medidas o planes de acción.

3.2 Población y Muestra:

Mundo mujer está conformado por 4.200 empleados a nivel nacional, los cuales se distribuyen así:

Áreas operativas y comerciales: 3.800 empleados (Ubicación: Oficinas y Puntos de atención en todo el territorio colombiano)

Dirección Administrativa: 400 empleados (Ubicación: Dirección general Popayán)

Mercadeo y servicio al cliente: 27 empleados (Ubicación: Dirección general Popayán)

Universo: 4.200 empleados.

Población: 400 empleados.

Muestra: 27 empleados

La muestra fue determinada de acuerdo a la cantidad de empleados de la sucursal investigada, es decir que la estructura del Banco Mundo Mujer en Popayán está conformada por un total de 400 empleados, de los cuales 27 son del área de Mercadeo y Servicio al Cliente que para este caso son los que nos representan la muestra.

3.3 Fuentes de información

Son todos los documentos que contienen datos útiles para obtener información, lo cual es indispensable para el proceso de investigación.

Para este caso buscaremos información en la web sobre estadísticas o investigaciones de otras empresas que ya tengan implementado un plan de trabajo en equipo para reforzar la capacitación y mejorar la productividad y operatividad de los empleados para la evaluación de desempeño o información acerca de la importancia del trabajo en equipo.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Este formato de encuesta va al final como anexo, aquí se describe en que consiste la encuesta y el tipo de pregunta, etc.

La encuesta utilizada es de tipo cerrado, la cual consiste en que los 27 empleados del área de Mercadeo y Servicio al Cliente tienen la opción de elegir una de las opciones que se presentan en esta. Esta manera de encuestar nos permite tener como resultado respuestas más fáciles de cuantificar y de carácter uniforme. [\(Ver anexo 1\)](#)

CAPÍTULO 4: RESULTADOS:

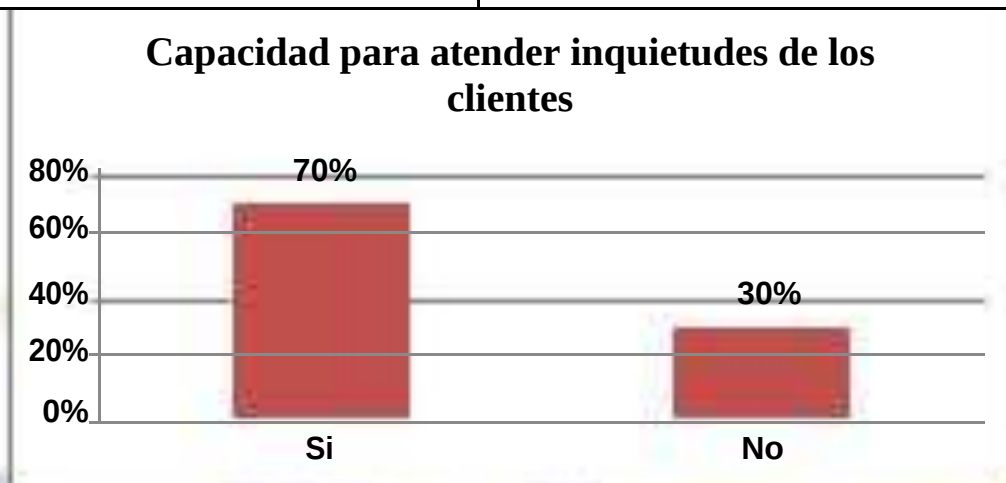
4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS:

ENCUESTAS APLICADAS A PERSONAL DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE DE MUNDO MUJER EL BANCO DE LA COMUNIDAD

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los 27 funcionarios del área:

1. ¿Considera que tiene la capacidad para atender, responder y solucionar todas las inquietudes y peticiones de los clientes del Banco?

SI	NO
70%	30%



Fuente: la presente investigación, año 201

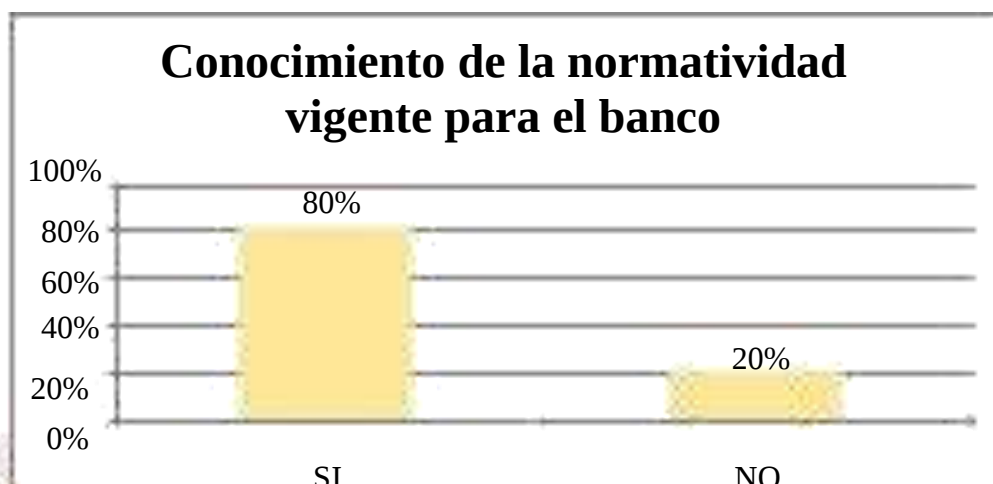
ANALISIS DE DATOS:

- 19 funcionarios (70%) indicaron encontrarse en capacidad para responder a todas las inquietudes de los clientes.
- 8 funcionarios (30%) indicaron no encontrarse en capacidad para responder a todas las inquietudes de los clientes.

Teniendo en cuenta este resultado se hace necesario más reforzamiento en la capacitación, pues un cliente mal atendido o mal informado es un cliente insatisfecho y muy seguramente se ira a la competencia por falta de información.

El ideal para una entidad financiera es que el 100 % de sus empleados estén en capacidad de atender todas las inquietudes de los clientes, pues el no estarlo se constituye en un riesgo para la entidad.

2. Conoce toda la normatividad que rige al Banco.	
SI	NO
80%	20%



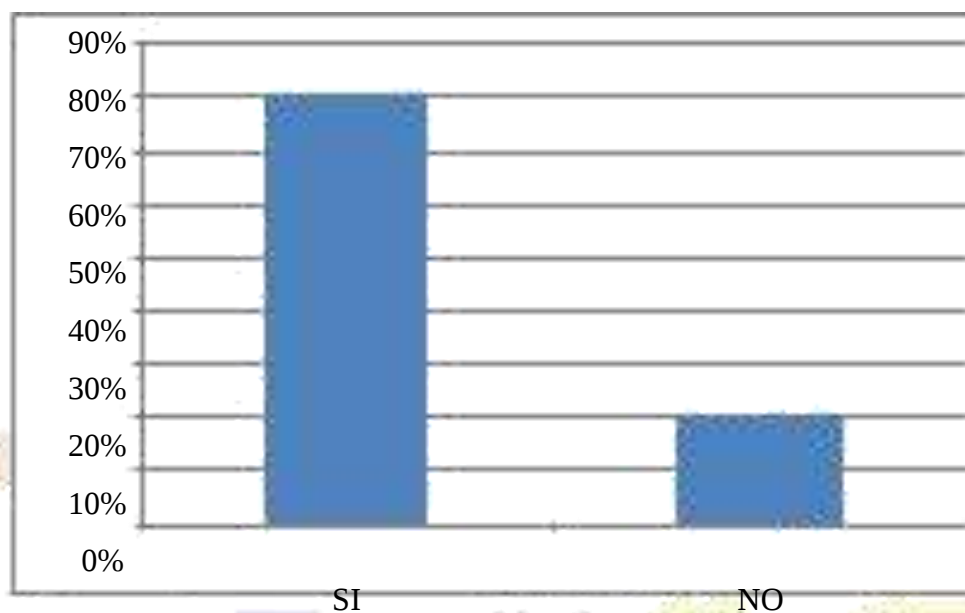
Fuente: la presente investigación, año 2016

ANALISIS DE DATOS

- 22 empleados conocen toda la normatividad que rige al banco, es decir el 80%; mientras que el 20% faltante (5 empleados) manifiesta no conocerla.

En consecuencia, a pesar de existir un conocimiento por parte de la gran mayoría del personal respecto las normas, se hace indispensable una mayor capacitación en el conocimiento de estas normas, debido a su importancia y relevancia en el funcionamiento institucional con el fin de satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes y cumplir con lo estipulado por la superintendencia financiera de Colombia quien se encarga de vigilar a esta institución con el objetivo de no incumplir o incurrir en faltas que puedan ocasionar una multa al banco.

3- ¿Cuándo ingreso a la institución recibió un proceso de inducción profundo y especializado acorde a sus expectativas de conocimiento?	
SI	NO
80%	20%



Fuente: la presente investigación, año 2016

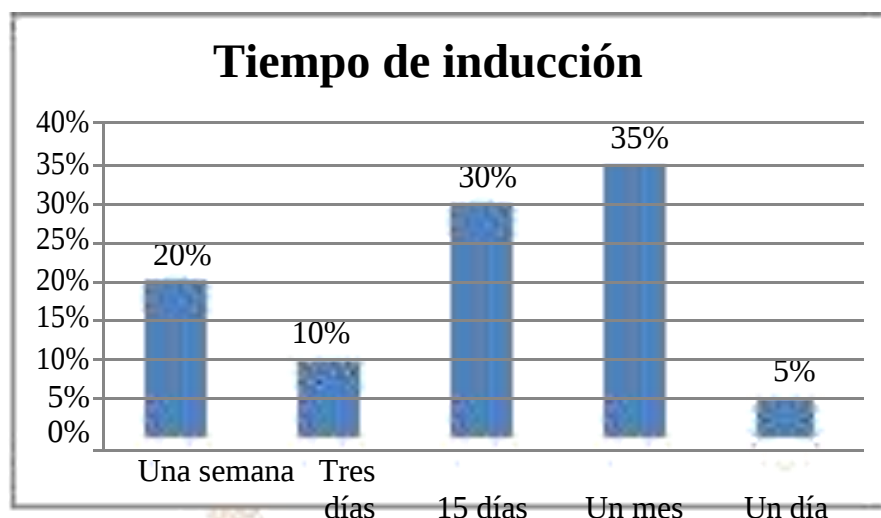
ANALISIS DE DATOS

- 22 empleados recibieron una inducción profunda y completa (80%) mientras que 5 empleados manifestaron no haber recibido una inducción acorde a sus funciones (20%)

Todas las empresas dentro de su marco de política organizacional e institucional deben garantizar a sus empleados las herramientas necesarias para que estos tengan todas las herramientas necesarias para el desempeño de sus labores diarias, sin embargo, se identifica que Mundo mujer no lo está cumpliendo en cuanto a conocimientos.

Si se tiene un manejo apropiado de las responsabilidades y funciones por parte de los empleados, se asegura un mayor reconocimiento, al posibilitar y consolidar un mayor sentido de pertenencia por parte de los empleados hacia la organización.

4- ¿Según su experiencia laboral cuanto cree que debería durar la inducción?				
Una semana	Tres días	15 días	Uno mes	Un día
20%	10%	30%	35%	5%



Fuente: la presente investigación, año 2016

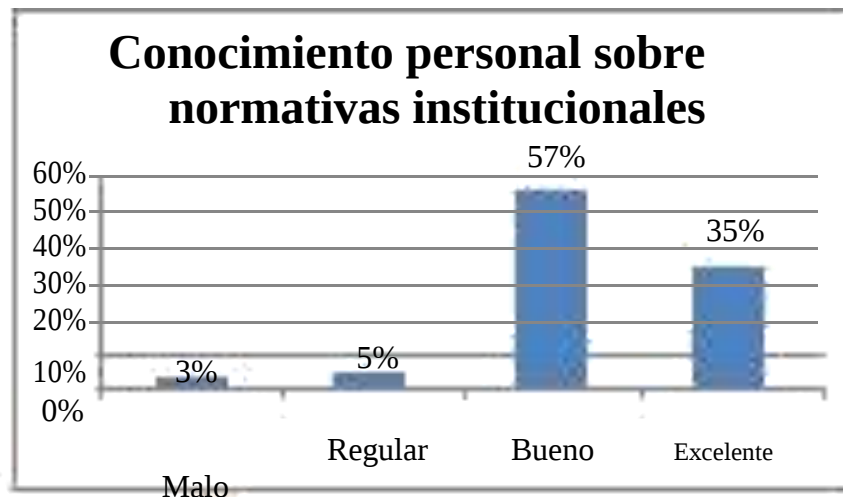
ANÁLISIS DE DATOS

- 5 empleados consideran que la inducción debe durar 1 semana. (20%)
- 3 empleados consideran que la inducción debe durar 3 días. (10%)
- 8 empleados consideran que la inducción debe durar 15 días. (30%)
- 9 empleados consideran que la inducción debe durar 15 días. (30%)
- 2 empleados consideran que la inducción debe durar 1 día. (5%)

Con el resultado obtenido se muestra que la mayoría de los empleados considera que las inducciones deben durar entre 15 días y 1 mes, si esto se hiciera se alcanzaría a brindar una mejor atención a clientes internos y externos; aportando de manera adecuada a cada uno de los procesos establecidos dentro del Banco.

Es decir que proceso de inducción amerita ser más extenso, donde sea posible que los nuevos empleados conozcan de mejor manera las diferentes características institucionales, así como también las diferentes funciones y responsabilidades dentro de la institución.

5- ¿Cuál considera es su conocimiento en temas normativos del Banco?			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
3%	5%	57%	35%



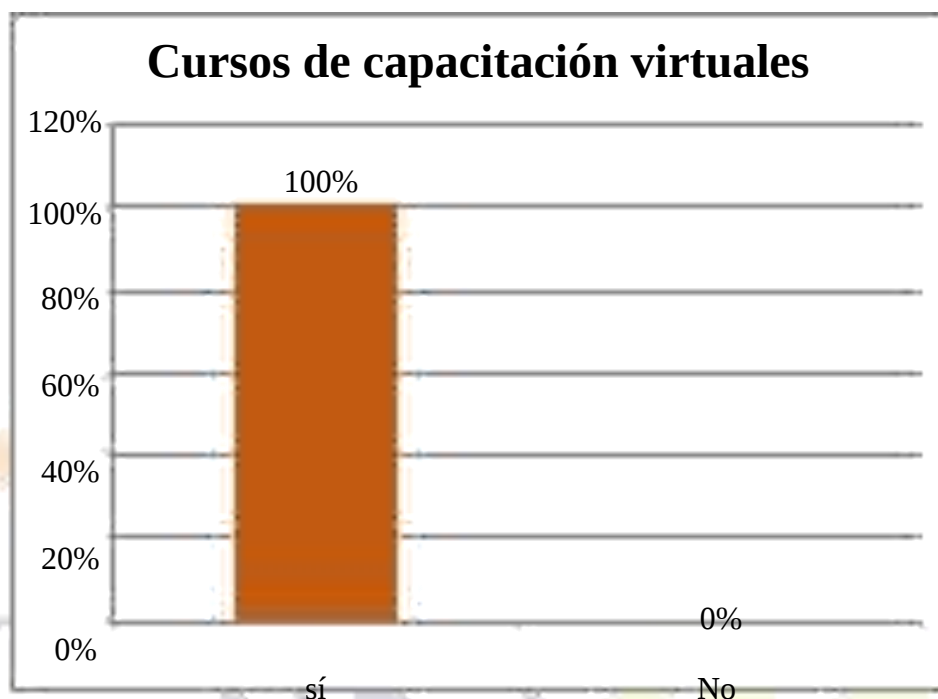
Fuente: la presente investigación, año 2016

ANALISIS DE DATOS

- 1 empleados consideran que su conocimiento en normatividad bancaria es malo (3%)
- 2 empleados consideran que su conocimiento en normatividad bancaria es regular (5%)
- 15 empleados consideran que su conocimiento en normatividad bancaria es bueno (57%)
- 9 empleados consideran que su conocimiento en normatividad bancaria es excelente (35%)

Nuevamente se identifica que a pesar de que la mayoría de empleados conocen la normatividad que rige al banco, es necesario suplir esta necesidad al 100% puesto que el no conocerla se constituye en un riesgo reputación, operativo y administrativo para la entidad financiera.

6- ¿Le gustaría que el Banco habilite cursos virtuales para reforzar conocimientos?	
SI	NO
100%	0%



Fuente: la presente investigación, año 2016

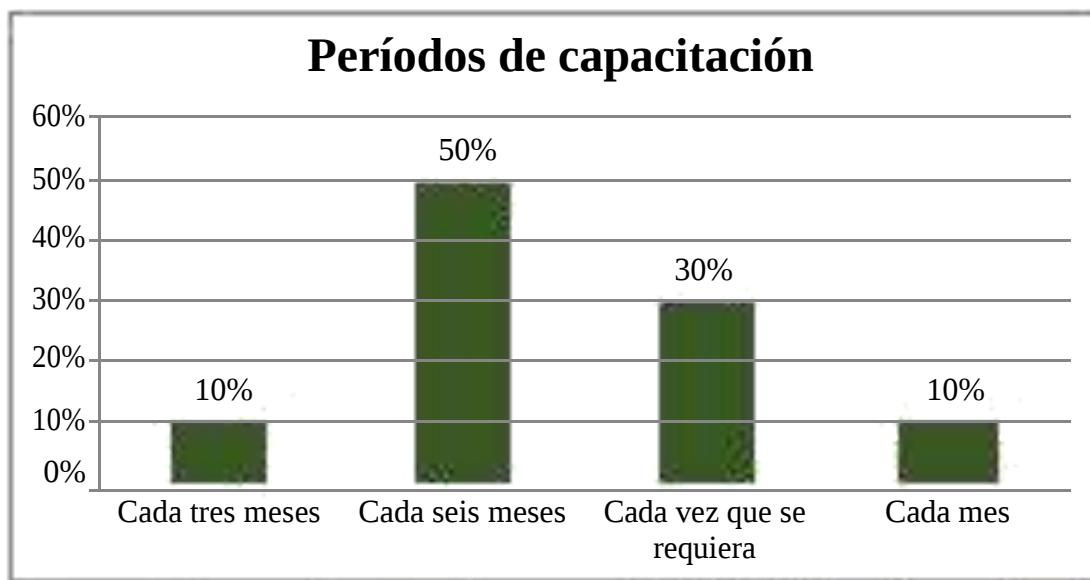
ANALISIS DE DATOS

- 27 empleados están de acuerdo con que se implementen cursos virtuales de capacitación para reforzar sus conocimientos.

El 100% de los empleados, afirma que debería existir un reforzamiento a través de cursos virtuales.

La implementación de este tipo de estrategias, posibilitará mejores resultados en torno a la actualización y reforzamiento de los diferentes cambios y ajustes que se hagan en la empresa, a fin de promover procesos de participación por parte de los empleados, generando así mayor confianza y seguridad en los aspectos que se determinan en la organización, además se constituye para el empleado en un medio de estudio autónomo que le permite crecer en conocimientos que no solo le servirán para ser aplicados dentro de la institución sino que son conocimientos que se quedan para él y su vida como profesional.

7- ¿Con qué periodicidad le gustaría capacitarse?			
Cada tres meses	Cada seis meses	Cada vez que se requiera	Cada mes
10%	50%	30%	10%



Fuente: la presente investigación, año 2016

ANALISIS DE DATOS

- 3 empleados les gustaría capacitarse cada 3 meses (10%)
- 13 empleados les gustaría capacitarse cada 6 meses (50%)
- 8 empleados les gustaría capacitarse cada que se requiera (30%)
- 3 empleados les gustaría capacitarse cada mes (10%)

Desde los datos identificados, se encuentra que en el 50% de los empleados consideran que las capacitaciones deberían realizarse cada seis meses, es decir que no están dispuestos a tener capacitaciones de manera continua.

Sin embargo, es importante que estos procesos de capacitación se desarrollan dentro de la empresa, a fin de proyectar mejores procesos de organización y un adecuado desarrollo de las funciones institucionales. Por otra parte, las actividades de capacitación contribuyen a mejorar el rendimiento y manejo de las diferentes transformaciones que se dan dentro y fuera del contexto empresarial.

8- ¿Le gustaría que dentro de estas capacitaciones se incluya " Trabajo en equipo"?	
SI	NO
100%	0%



Fuente: la presente investigación, año 2016

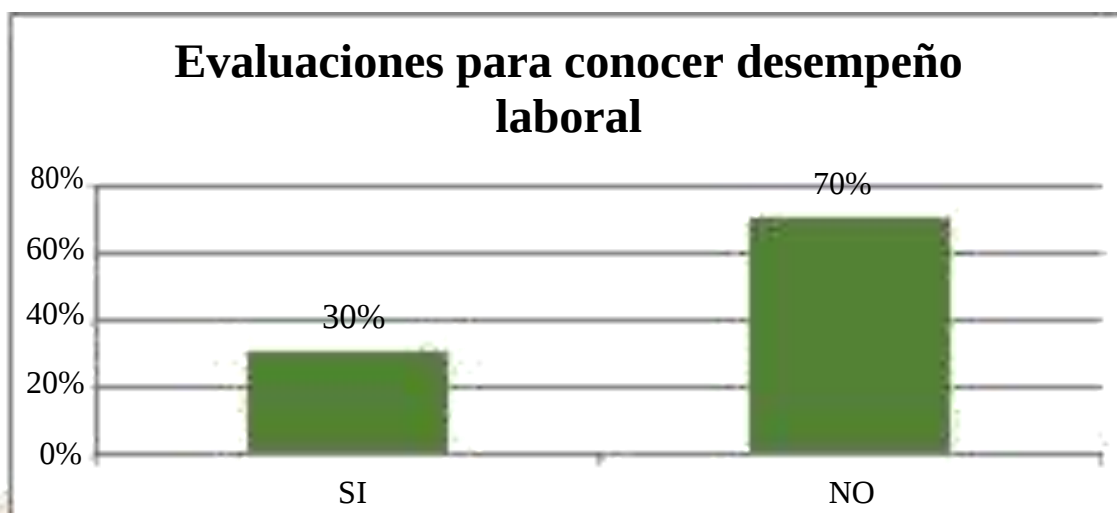
ANALISIS DE DATOS

- 27 empleados quieren que se enfoquen las capacitaciones en trabajo en equipo (100%).

Los encuestados consideran el trabajo en equipo como una gran arma estratégica para cumplir con los objetivos de la organización y los objetivos personales.

Es importante reconocer que los empleados vean en el trabajo en equipo una herramienta importante sobre el desarrollo de las capacidades y habilidades institucionales, porque a partir de la integración e inclusión de todo el equipo de trabajo, se augura un mejor crecimiento por parte de la institución.

9- ¿Le gustaría que le evaluaran constantemente para conocer su nivel de desempeño?	
SI	NO
30%	70%



Fuente: la presente investigación, año 2016

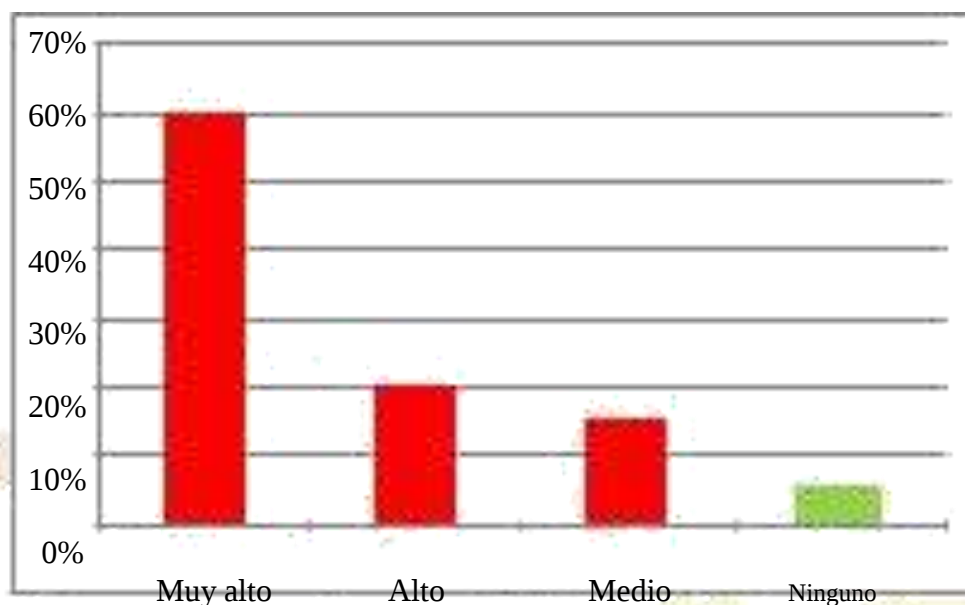
ANALISIS DE DATOS

- 8 empleados desean que se aplique la evaluación de desempeño (30%)
- 19 empleados no desean que se aplique la evaluación de desempeño (70%)

De este resultado se puede deducir que los funcionarios tienen temor de que evalúen sus capacidades y conocimientos, pues él no alcanzar unos puntajes altos en las evaluaciones podría ser motivo de terminaciones de contrato o cambios en la forma como se viene desempeñando los diferentes cargos.

Sin embargo, el 30% restante, si desea que se evalúen sus conocimientos puesto que se constituye como un mayor fortalecimiento para que cada uno sepa en que debe enfocarse para reforzar conocimientos y permitiendo que se permanezca permanentemente actualizados.

10- ¿Cuál es su nivel de estrés laboral en el momento?			
Muy alto	Alto	Medio	Ninguno
60%	20%	15%	5%



Fuente: la presente investigación, año 2016

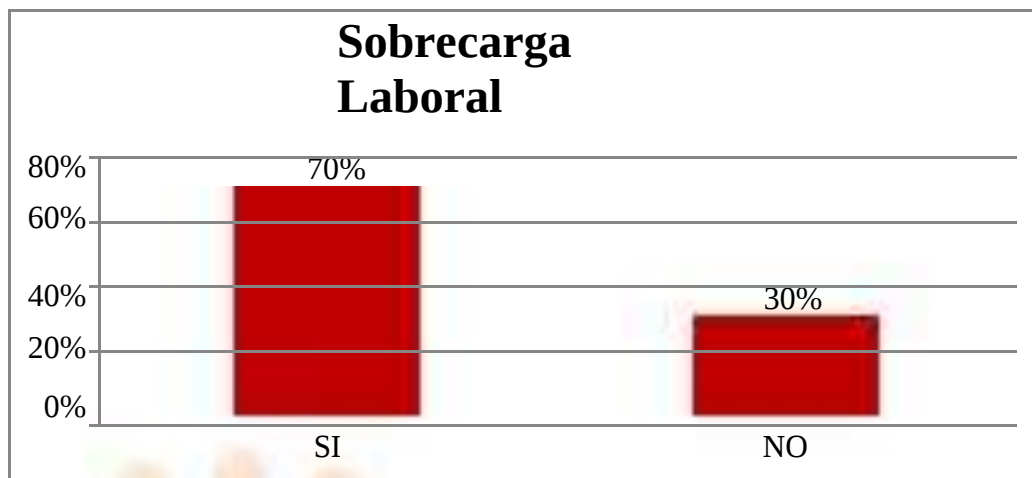
ANÁLISIS DE DATOS

- 16 empleados tienen nivel de estrés muy alto (60%)
- 5 empleados tienen nivel de estrés alto (20%)
- 4 empleados tienen nivel de estrés medio (15%)
- 2 empleados tienen nivel de estrés muy bajo (5%)

Los índices de estrés en el banco son altos, lo que nos muestra que probablemente la mayoría de puestos se encuentran con cargas laborales más altas en comparación a otras que posiblemente son quienes manifiestan no sentir estrés.

Estos altos índices ponen en riesgo la calidad de desempeño en las funciones de los empleados, así como también efectos sobre el tipo de servicio prestado a la comunidad. De ahí que se ve importante reconocer estos aspectos y dar una salida adecuada para lograr mayores niveles de eficacia y eficiencia en el trabajo realizado.

11- ¿Se siente recargado con las labores que le han sido asignadas en el momento?	
SI	NO
70%	30%



Fuente: la presente investigación, año 2016

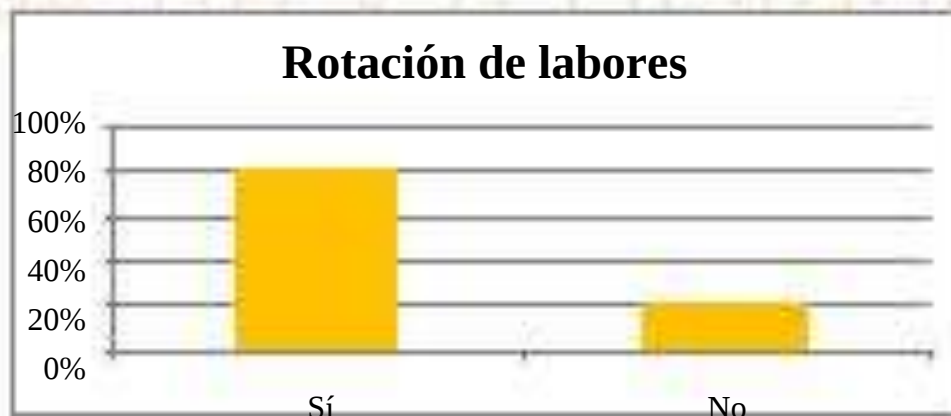
ANALISIS DE DATOS

- 19 empleados tienen recarga laboral (70%)
- 8 empleados no tienen recarga laboral (30%)

Se evidencia que las funciones no están repartidas de forma equilibrada, pues probablemente quienes se sienten más capacitados son las personas a quienes se les asignan más funciones debido a su alto conocimiento, pero no se tiene en cuenta que esto puede estar afectando enormemente la calidad de vida del empleado por jornadas extensas de trabajo para poder cumplir con las funciones asignadas y con el sentirse bien dentro de la organización.

Los procesos de la entidad y distribución de trabajo, no deben exceder las capacidades ni las responsabilidades de los empleados, esto, con el fin de establecer mejores entornos laborales, familiares y profesionales... esto puede afectar el clima laboral de toda una empresa.

12- ¿Le gustaría que se hiciera una rotación de labores dentro de su área?	
SI	NO
80%	20%



Fuente: la presente investigación, año 2016

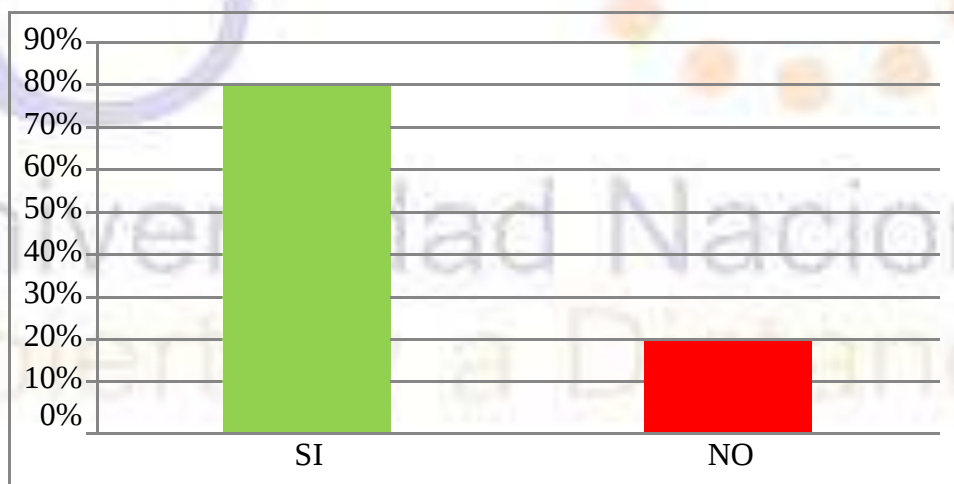
ANALISIS DE DATOS

- 22 empleados consideran la rotación de labores (80%)
- 5 empleados no consideran la rotación de labores (30%)

Según la estadística, la rotación de labores dentro del área debería aplicarse, porque probablemente son los funcionarios que se sienten con niveles altos de estrés y sobrecarga laboral, por lo tanto, desean que quienes tienen menos funciones prueben y aprendan de sus puestos para que sean más productivos, competentes y puedan trabajar en equipo.

No obstante, la implementación de este tipo de propuestas debe realizarse de manera cuidadosa y con todos los elementos necesarios, puesto que todo el personal debe contar con las mismas capacidades, habilidades, estrategias y herramientas para defenderse en los diferentes contextos de trabajo.

13- ¿Se siente valorado por sus jefes?	
SI	NO
10%	90%



Fuente: la presente investigación, año 2016

ANALISIS DE DATOS

- 24 empleados no se sienten valorados por sus jefes (90%)
- 3 empleados se sienten valorados por sus jefes (10%)

La mayoría de empleados no se sienten valorados, casi coincidiendo con los que se sienten con sobrecarga laboral y con niveles de estrés altos, lo que nos indica que las altas competencias de

las personas no son apreciadas, sino que por el contrario son premiadas, pero con más trabajo, disminuyendo la calidad de vida del funcionario

Frente a este hecho, es importante que los empleadores o jefes, asuman una postura flexible y propositiva, con el objetivo de lograr que los empleados generen mayores niveles de confianza en el desarrollo de sus funciones, y, al mismo tiempo se proyecte a rendir y aprovechar sus capacidades en cada uno de los procesos que se llevan a cabo al interior de la organización. Esto contribuye a mejorar los niveles de rendimiento empresarial, ya que, si un empleado se siente valorado y reconocido por el trabajo que realiza, esto lo motiva a seguir mejorando dentro de sus procesos de aprendizaje. Exposición

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

El método investigativo cuantitativo permite conocer de manera exacta el análisis de una pregunta.

- Mundo mujer es una empresa con empleados cuyo índice de estrés laboral son demasiado altos.
- Al realizar esta investigación cuantitativa podemos concluir que para toda empresa es de vital importancia que se realicen capacitaciones de manera completa, profunda y continua.
- Las empresas que invierten en capacitación están apostando a un mejor futuro con el que pueden sobrepasar los objetivos y metas propuestas.
- Una empresa que reconoce la capacitación como vital, genera confianza y oportunidades de crecimiento a sus empleados.
- Los gerentes y jefes de áreas deben ser los primeros en cumplir con las citaciones de capacitación de trabajo en equipo porque, aunque no hagan parte de las labores operativas, son quienes toman decisiones y asignan nuevas funciones a sus empleados.
- Los jefes y gerentes también deberían entrar en la rotación de labores o al menos sentarse un día con sus operativos para que identifiquen las cargas laborales.

5.1 Resumen de Hallazgos

A través de la contextualización e investigación en el área de talento humano en la Empresa Mundo Mujer, se encontró que dicha dependencia debe caracterizarse por funcionar como una consejería para trabajadores, administradora de técnicas laborales, diseñadora de métodos y estrategias o programas para alcanzar las metas corporativas. Se identificó que la falla más evidente dentro de Mundo Mujer es la falta de capacitación a los empleados y el trabajo en equipo dentro del área de Mercadeo y Servicio al Cliente, por lo que a través del desarrollo de este trabajo se utilizó el método de investigación cuantitativo, teniendo de referencia una población de 400 empleados y una muestra de 27 del área de mercadeo y servicio al cliente, a los

cuales se les aplico una encuesta de tipo cerrada, lo cual nos permitió obtener resultados que nos reflejan que los verdaderos problemas en la Entidad son:

- La recarga laboral con un porcentaje del 70%
- El estrés laboral con un porcentaje del 60%
- La falta de trabajo en equipo 100%
- Inducción profunda y completa 80%

Lo cual nos permite entrever que los empleados se sienten insatisfechos y las quejas de los usuarios acerca de la falta de conocimiento de los empleados frente a la Entidad, se origina desde la mala distribución de las funciones y la inducción que reciben debe cambiar de metodología para que los empleados se sientan acordes con las funciones a desempeñar, ya que a pesar de que el porcentaje de inducción profunda y completa esta sobre un 80%, los empleados no están respondiendo como debe ser, para que la Entidad sea competitiva. Por lo tanto, se determinó que la labor del área de talento humano es justamente detectar en qué momento es necesaria la capacitación y para qué persona en concreto se debe ofrecer.

A partir de aquí se concluyó que, si un trabajador se encuentra con una carencia de conocimientos para desarrollar alguna tarea, puede caer en el temor de que, si lo comunica, pueda perder el trabajo. Este miedo es un error fatal que debe evitarse mediante unos procesos de comunicación basados en la confianza y recalando siempre a los trabajadores que lo más importante para todos es el cumplimiento de los objetivos y si para ello es necesario aprender algo nuevo, se debe hacer de la mano con el área de talento humano y teniendo en cuenta las observaciones y quejas de los usuarios.

- Mundo mujer el Banco de la comunidad no cuenta con un sistema de capacitación optimo por cargos si no por áreas, lo que ha ocasionado que algunos puestos laborales tengan recarga dentro de una misma área y otros tengan niveles de responsabilidades más bajos.
- Los funcionarios, reconocen que la calidad de vida ha desmejorado por exceso de funciones, pues para poder cumplir deben trabajar horas adicionales y que no son tenidas en cuenta como horas extra, disminuyendo los tiempos de compartir en familia o dedicarse a otras labores que hacen parte de su vida personal y profesional.
- Los funcionarios reconocen la importancia de conocer a fondo todas las políticas y normatividad que rige a la entidad financiera, pues saben que es el pilar para que la entidad pueda alcanzar sus metas a corto y largo plazo, influyendo en la vida de los empleados, economía de las ciudades donde se tienen oficinas y contribuyendo a disminuir los índices de desempleo puesto que entre más se hagan mejor las cosas dentro de la empresa, esta crecerá y dará paso a nuevos cargos laborales.

- Los niveles de estrés se encuentran elevados, lo que se ve reflejado en las renunciadas diarias del personal, el cual debe ser reemplazado de manera inmediata por nuevos empleados que no tienen los conocimientos adecuados afectando los niveles de servicio al cliente interno y externo.
- La mayoría de empleados que se sienten estresados, se sienten desmotivados puesto que no son valorados por sus jefes en su concepto personal. En vez de mejorar sus condiciones, los jefes aumentan sus funciones de manera.
- Falta más interacción entre jefes y funcionarios (Auxiliares, analistas, promotores) pues él no empaparse de los procesos reales ejecutados dentro del área se idealizan unos procesos que son totalmente cortos y sencillos en comparación con lo que realmente estos deben llevar a cabo.
- Todos los funcionarios están dispuestos y consideran las capacitaciones virtuales porque les permite realizar sus exámenes y evaluaciones en línea, en horas fuera o dentro de lo laboral sin desplazarse del sitio donde se encuentran.
- ¿No es claro el texto, o tienen problemas de asistencia a capacitaciones personales o virtuales???
- Los empleados manifiestan que existe inconformidad a la hora de convocar las capacitaciones presenciales ya que por lo general son convocadas en horarios no laborales donde ellos deben incumplir con sus actividades personales ya programadas con anterioridad, por tal razón es que los empleados solicitan las capacitaciones virtuales ya que tienen la facilidad de ingresar a cualquier hora y esto les evitaría ser sancionados o los llamados de atención.
- Es decir que, con estos resultados y hallazgos, es muy necesario plantear la propuesta de capacitación y evaluación de desempeño para el área, puesto que permitirá mejorar la calidad laboral, la productividad dentro del área y la calidad de vida de los empleados.

Si no se implementa, el banco puede incurrir en fallas de tipo reputación, operativo, calidad humana, y habrá a futuro un sin número de renunciadas masivas de los empleados que más conocimientos tienen de manera inesperada, y estos eran reemplazados por empleados nuevos que deberán empezar desde cero y mientras tanto la calidad en el servicio bajará, los clientes se cambiarán de Banco disminuyendo notoriamente las ganancias y los empleados serán el voz a voz para decir que no es un buen lugar para crecer laboral y profesionalmente.

En mundo mujer le banco de la comunidad se debe implementar un plan de capacitación completo para todos los funcionarios nuevos y antiguos, donde se incluya el trabajo en equipo y se desarrollen más habilidades entre empleados, pues ellos no deberían quedarse solo con lo que les toco en sus funciones, debe despertarse el deseo de aprender funciones diferentes a las de su cargo para que sean competentes a futuro , para que puedan ayudar a sus compañeros y no solo recibir una capacitación de trabajo en equipo si no proyectarla y ejecutarla a diario en la vida real.

En este capítulo se evidencia los resultados que se obtuvieron al aplicar el modelo de la gestión del desarrollo humano con enfoque a las competencias y capacitación en el banco Mundo mujer, para el cual se aplicó una encuesta en la cual se pudo evidenciar los siguientes hallazgos

- ❖ El 70% de los empleados de la empresa se encuentra capacitados para atender adecuadamente a los clientes, mientras que el 30 % manifestaron no encontrarse totalmente capacitados para esta atención.
- ❖ En cuanto al manejo de la normatividad vigente en la empresa se encuentra que en un 80%, el equipo de trabajo considera que, si existe un conocimiento sobre estas normativas, mientras que el 20% considera no tener un conocimiento apropiado de estas leyes.
- ❖ Se identificó que en la fundación mundo mujer, según el 90% de los empleados, se reconoce que si existe un adecuado proceso de inducción que se adecue a las expectativas y conocimientos del empleado; mientras que para el 10% restante se considera que los procesos de inducción no cumplen las expectativas y necesidades requeridas para el desarrollo de sus funciones.
- ❖ Según la perspectiva de los empleados, para un 35% la inducción debería durar un mes, mientras que para el 30% 15 días, para el 20% una semana, para el 10% tres días y sólo para un 5% de la inducción debería durar un día
- ❖ Según los resultados encontrados en la aplicación de la encuesta, se determina que para el 57% de los empleados encuestados, existe un conocimiento normativo institucional bueno, mientras que para el 35% este conocimiento es excelente, para el 5% desregulado y sólo para el 3% es malo.
- ❖ El 100% de los empleados, afirma que debería existir un reforzamiento continuo a través de medios virtuales.
- ❖ El 50% de los empleados consideran que las capacitaciones deberían realizarse cada seis meses, mientras que para el 30% estas capacitaciones deberían ser cada vez que se requiera y para un 10% este tipo de procesos deben llevarse a cabo cada tres meses o cada mes respectivamente.

- ❖ El 100% de los empleados, considera que debe existir capacitaciones alrededor del tema de trabajo en equipo dentro de la institución mundo mujer.
- ❖ Según los resultados, se encuentra que para el 70% de los empleados, no debería existir un proceso de evaluación permanente de las funciones que se cumplen dentro de la institución, mientras que para el 30%, si debería existir un proceso de evaluación.
- ❖ En relación a los niveles de estrés laboral, se encuentra que en un 40% este nivel se encuentran un punto medio, mientras que en un 20%, este nivel se encuentra entre muy alto, alto y ninguno respectivamente.
- ❖ En torno a la percepción de la sobrecarga laboral, se encontró que para el 70% de los empleados si existe una sobrecarga en las funciones delegadas, mientras que para el 30% estas responsabilidades se asumen de la mejor manera, debido a que hacen parte del proceso de trabajo.
- ❖ Respecto a las características en la rotación de labores dentro del área de trabajo, se observa que para el 80% de los empleados, estas propuestas deberían aplicarse, mientras que para el 20% restante el rotar de labores no es una opción.
- ❖ Para 60% existe una percepción positiva en torno a la valoración de su trabajo por parte de su jefe, mientras que para el 40% esta percepción negativa, pues no sienten sentirse a gusto con la valoración que su desempeño.

5.2 Recomendaciones

Plan de mejoramiento en el área de talento humano

1. Realizar un proceso de reclutamiento adecuado: al presentarse la solicitud de una vacante se propone que la empresa lo solicite mediante un formato de petición de personal especificando las necesidades del cargo será complementado con el perfil claramente establecido. (CHIAVENATO, 1994)
2. Acciones a realizar en el proceso de selección, utilización de los perfiles claramente establecidos con el fin de llevar a cabo un proceso de selección más objetivo. Y que en todos los casos se prepare la entrevista con antelación de acuerdo al cargo que se está buscando cubrir. Realización de pruebas específicas relacionadas con el cargo a desempeñar en todos los casos.
3. El proceso de Inducción y Capacitación, inicialmente se debe brindar las herramientas necesarias para el normal desempeño de las labores de los funcionarios de mercadeo y servicio al cliente, luego dar la bienvenida al nuevo empleado, de ahí dar pautas, y socializar el manual de proceso y procedimiento para que él conozca de fondo todo los

pasos adecuados para el desarrollo de su labor; y lo más importante dar charlas y capacitaciones continuas acerca de la atención de servicio al cliente. (D, 2008)

4. Teniendo en cuenta que en Mundo Mujer no se encuentran definidas de manera clara las evaluaciones de desempeño por cuanto los empleados no saben si su desempeño es evaluado se propone que sean realizadas periódicamente evaluaciones de desempeño. Lo anterior teniendo en cuenta que la evaluación de desempeño “es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar.”¹ (Cuadro 1 Evaluación de desempeño).
5. En cuanto al Bienestar Laboral se encontró que Mundo Mujer no cuenta con programa de bienestar laboral. Lo cual es una gran falencia ya que este tipo de programas general a los empleados motivación e incentivo para que sus labores sean competitivas y se origine un entorno laboral adecuado. Por lo tanto, se propone suministrar información por parte de los empleados para crear un Programa de Bienestar Laboral que aborde temas de su interés y les brinde facilidades, comodidades, ventajas y servicios que les proporcione un nivel satisfactorio moral y productivo.²
6. Todos los funcionarios antes de iniciar labores operativas deben tener un trabajo de campo, es decir una salida con los analistas que colocan cartera para que tengan el conocimiento de cada producto ofrecido por la entidad, así como los requisitos aplicables.
7. Todos los funcionarios deben tener una inducción en cada uno de los puestos de las oficinas que tienen el contacto con el cliente para que una vez que lleguen al área administrativa o cualquier puesto conozcan el funcionamiento de la organización.
8. Los funcionarios antiguos deben tener trabajos de campo y de oficinas al menos 2 veces al año para que estén actualizado sobre los procesos y funcionamiento de las oficinas con el fin de tener un conocimiento amplio y fresco.

EVALUACION DE DESEMPEÑO	
Este formato será diligenciado por el jefe inmediato	
En los siguientes campos se diligenciarán los datos básicos del empleado	
APELLIDOS	NOMBRES
CARGO QUE DESEMPEÑA	TIEMPO EN EL CARGO ACTUAL

¹ WHERTHER, DAVIS, Op. Cit., p.295

² CHIAVENATO, Op. Cit., p.459

CIUDAD		OFICINA		
En los siguientes campos se calificarán los diferentes criterios relacionados en forma cualitativa				
CRITERIOS A EVALUAR (Marque una X)	CALIFICACION			
	BAJO	MEDIO	SUPERIOR	MUY SUPERIOR
1. COORDINACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL				
<i>Capacidad para monitorear y asegurar el cumplimiento de objetivos.</i>				
2. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS				
<i>Cumplimiento de lo establecido en el (los) cronograma (s) de planeación</i>				
3. CONOCIMIENTO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS				
<i>Capacidad para diseñar procesos que apunten a aprovechar los recursos de la organización, buscando mayor beneficio a bajo costo.</i>				
4. ANALISIS Y SOLUCION DE PROBLEMAS				
<i>Capacidad para utilizar herramientas de análisis y solución de problemas.</i>				
5. MANEJO DE PERSONAL				
<i>Habilidad para dirigir, orientar y desarrollar el personal a su cargo.</i>				
6. COMPROMISO CON LOS VALORES DE LA COMPAÑÍA				

Concordancia del comportamiento con los valores de HONESTIDAD, JUSTICIA, RESPETO, LEALTAD, LABORIOSIDAD, RESPONSABILIDAD y PERSEVERANCIA.				
7. TRABAJO EN EQUIPO				
Capacidad para desarrollar proyectos en conjunto con otras áreas de la Compañía.				
8. LIDERAZGO				
Capacidad para influenciar a su grupo de trabajo y a los pares, para el logro de objetivos.				
9. COMUNICACIÓN EFECTIVA				
Comunicación asertiva. Claridad, veracidad y oportunidad en la información que brinda de su área de trabajo.				
10. COMPROMISO CON LA CALIDAD				
Conocimiento, desarrollo y aplicación de las normas y procedimientos fijados mediante la Norma ISO 9001, o frente a los manuales internos establecidos.				
En este campo se describirán los compromisos para el empleado con el fin de mejorar su desempeño				
COMPROMISOS DE MEJORAMIENTO:				
1.	2.			
En este campo el evaluador sugerirá temas de capacitación para el mejoramiento del desempeño del empleado TEMAS DE CAPACITACION SUGERIDOS:				
1.	2.			

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROPUESTO

Con el fin de darle continuidad a la propuesta planteada para contribuir al mejoramiento de los procesos de talento humano en Mundo Mujer, enfatizados en el área de mercadeo y servicio al cliente se sugiere utilizar el siguiente cronograma, en el cual se describe para cada proceso, el

responsable, los instrumentos utilizados, los logros a alcanzar, el tiempo promedio, así como los indicadores de gestión de tal manera que se pueda medir la propuesta y que esta sea útil para la toma de decisiones de la Dirección. A continuación, se presenta el cronograma planteado:



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROPUESTO

PROCESO	RESPONSABLE	INSTRUMENTOS	INDICADORES DE GESTION	LOGROS A ALCANZAR	TIEMPO
RECLUTAMIENTO	Gerente Coordinadores de grupo	• Formato de petición de personal • Formato de análisis ocupacional • Formato para el diseño del perfil	N. de personas reclutadas de acuerdo a las necesidades de la organización. Indicador a largo plazo: N. de evaluaciones de desempeño favorables	Atraer gente cuyas preferencias, intereses y rasgos de personalidad se adecuen con mayor probabilidad a las necesidades de la organización, y que además cuenten con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para rendir adecuadamente. Si se logra lo anterior, se tendrá como resultado unos empleados productivos a largo plazo.	2 semanas
SELECCIÓN	Gerente Coordinadores de grupo	• Utilizar perfil de cargos previamente diseñado • Diseño de entrevistas • Pruebas específicas según estructura anexa	• Valor de recursos económicos utilizados / personal seleccionado. N. de personas seleccionadas en el proceso de acuerdo a las necesidades que demande la organización	• Seleccionar al candidato más apto para la vacante que se requiere cubrir. • Disponer de personal con altos niveles de rendimiento para que la organización pueda satisfacer sus objetivos. • Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ellas. • Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.	2 semanas

INDUCCIÓN	Coordinadores de grupo. Persona asignada por el Gerente	• Manual de inducción Material de inducción	% de rotación de personal anual. % de ausentismo laboral anual. Valor de recursos / N. de personal que recibió inducción	• Reducir los costos de puesta en marcha: Una adecuada inducción logrará que el empleado sea más eficiente desde el inicio de su actividad. Reducir el estrés y la ansiedad: La inducción será efectiva cuando se ponga sobre aviso al empleado nuevo de lo que se espera del durante el periodo inicial, con lo que se reducirá, por tanto, la tensión experimentada. Reducir la rotación de personal: Si el empleado nuevo siente que es ineficiente o que no se le quiere, quizá decida hacer frente a estos sentimientos negativos buscando trabajo en otro lugar. Ahorrar tiempo a los coordinadores o	2 semanas
CAPACITACIÓN	• Gerente Coordinadores de grupo	• Proceso de capacitación Manual de funciones	• N. de capacitaciones realizadas al año. N. de promociones realizadas al año. N. de personas promovidas al año. % de resultados favorables en encuestas de clima organizacional	Mayor rentabilidad y actitudes más positivas. Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles. Aumentar el sentido de pertenencia. Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la organización. Proporcionar información respecto a proyectos futuros a todos los niveles. Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas. Implementar políticas y acciones para la promoción. Motivar a que el personal sea líder de su trabajo. Incrementar la productividad y la calidad de trabajo. Obtener buenos resultados en encuestas de clima organizacional.	2 semanas

EVALUCI ÓN DE DESEMPE ÑO	• Coordinador es de grupo	• Evaluaciones de desempeño	N. de evaluaciones de desempeño realizadas en el año. % de resultados favorables de evaluaciones de desempeño. N. de promociones realizadas en el año. Políticas de compensación implementadas. Nuevas actividades de capacitación implementadas. N. de puestos de trabajo redefinidos como resultado de la evaluación de desempeño.	Implementar actividades con el fin de hacer retroalimentación respecto a las evaluaciones de desempeño. Mejora el desempeño mediante la retroalimentación. Políticas de compensación: Las evaluaciones de desempeño ayudan a que las compañías concedan parte de sus incrementos con base en el mérito. Decisiones de ubicación: las promociones y transferencias se basan en el desempeño del empleado. Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. Aprovechamiento del potencial de los empleados. Planeación y desarrollo de la carrera profesional. Diseño de puestos de trabajo	Para los nuevos empleados al cumplir los dos meses del periodo de prueba. Para empleados antiguos 2 veces al año.
BIENESTAR LABORAL	• Coordinador es de grupo. Auxiliar administrativo.	• Manual de inducción (Incluyendo planes de beneficios). Carteras con el fin de fomentar la información.	• N. de resultados favorables en encuestas de clima organizacional. N. de acciones conducentes al mejoramiento del bienestar laboral	• Alto grado de motivación de los colaboradores. Calidad de la vida laboral.	Permanente

DIAGRAMA DE GANTT									
DETALLE	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8	
RECLUTAMIENTO									
SELECCIÓN									
INDUCCION									
CAPACITACIÓN									
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO									Para los nuevos empleados al cumplir los dos meses del periodo de prueba. Para empleados antiguos 2 veces al año.
BIENESTAR LABORAL									PERMANENTE

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ✓ Irigoin, M & Vargas, F. (s.f.). Competencias, fases y aplicación: Identificación y normalización de competencias. Disponible en el sitio http://www.bvsops.org.uy/pdf/mod1_3.pdf Recuperado en enero de 2015
- ✓ León, M., Castañeda, D. y Sánchez, I. (2007). La gestión del conocimiento en las organizaciones de información: procesos y métodos para medir - *Acimed* 15(3), 2007. Disponible en el sitio http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci02307.htm Recuperado en enero de 2015
- ✓ Peluffo, A., M. & Catalán, M. (2002). Los procesos de la Gestión del Conocimiento. En Naciones Unidas (Ed.), *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público* (pp. 57-69). Santiago de Chile: CEPAL – SERIES Manuales N° 22. Disponible en el sitio http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617_es.pdf?sequence=1 Recuperado en enero de 2015
- ✓ Arias, F. (1999). El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración. Recuperado de <http://www.medic.ula.ve/cip/docs/proyecto-investigacion.pdf> Recuperado en enero de 2015
- ✓ Trabaja con nosotros -<http://www.libertyseguros.es/sobre-liberty/trabajar-con-nosotros>
- ✓ Importancia del Trabajo en Equipo - Importancia.org- <http://www.importancia.org/trabajo-en-equipo.php>.
- ✓ Solo el trabajo en equipo hará crecer tu empresa | Economía | EL PAÍS - http://economia.elpais.com/economia/2014/12/03/actualidad/1417617983_613841.html
- ✓ Mundo Mujer el Banco de la Comunidad | Inicio- www.bmm.com.co
- ✓ Fundación mundo mujer -www.fmm.org.co

ANEXOS

Anexo 1

Encuestas tipo cerrado (La encuesta cuenta con 13 preguntas)

Nombre:	
Área:	
Tiempo en la empresa:	
Fecha:	

1. Considera que tiene la capacidad para atender, responder y solucionar todas las inquietudes y peticiones de los clientes del Banco?	
SINO	
2. Conoce toda la normatividad que rige al Banco	
3. ¿Cuándo ingreso a la institución recibió un proceso de inducción profundo y especializado acorde a sus expectativas de conocimiento?	
SI	NO
4. ¿Según su experiencia laboral cuanto cree que debería durar la inducción?	
a- una semana	
b- tres días	
c-15 días	
d-un mes	
e-un día	
5. Cual considera es su conocimiento en temas normativos del Banco	
a-Malo	
b- Regular	
c-Bueno	
d-Excelente	
6-Le gustaría que el Banco habilitara cursos virtuales para reforzar conocimientos?	
SI	NO
7-Con que periodicidad le gustaría capacitarse?	
a-cada tres meses	
b-cada 6 meses	
c-cada que se requiera.	
d- Cada mes	
8-Le gustaría que dentro de estas capacitaciones se incluya " Trabajo en equipo"	
SI	NO
9-Le gustaría que le evaluaran constantemente para conocer su nivel de desempeño?	
SI	NO

10-Cual es su nivel de estrés laboral en el momento?	
a-alto	
b-Muy alto	
c-Medio	
d-Ninguno	
11-Se siente recargado con las labores que le han sido asignadas en el momento?	
SI	NO
12-Le gustaría que se hiciera una rotación de labores dentro de su área?	
SI	NO
13-Se siente valorado por sus jefes?	
SI	NO

Modelo de encuesta aplicada

Nombre:	
Área:	Mercadeo y servicio al cliente-Dirección general Popayán BMM
Tiempo en la empresa:	
Fecha:	

1. Considera que tiene la capacidad para atender, responder y solucionar todas las inquietudes y peticiones de los clientes del Banco?	
SI	NO
2. Conoce toda la normatividad que rige al Banco	
SI	NO
3. ¿Cuándo ingreso a la institución recibió un proceso de inducción profundo y especializado acorde a sus expectativas de conocimiento?	
SI	NO
4. Según su experiencia laboral cuanto cree que debería durar la inducción?	
a- una semana	
b- tres días	
c-15 días	
d-un mes	
e-un día	
5. Cual considera es su conocimiento en temas normativos del Banco	
a- Malo	
b- Regular	
c- Bueno	
d-Excelente	
6-Le gustaría que el Banco habilitara cursos virtuales para reforzar conocimientos?	
SI	NO
7- Con que periodicidad le gustaría capacitarse?	

a-cada tres meses	
b-cada 6 meses	
c-cada que se requiera.	
d- Cada mes	
8-Le gustaría que dentro de estas capacitaciones se incluya" Trabajo en equipo"	
SI	NO
9-Le gustaría que le evaluaran constantemente para conocer su nivel de desempeño?	
SI	NO
a-alto	
b-Muy alto	
c-Medio	
d-Ninguno	
11-Se siente recargado con las labores que le han sido asignadas en el momento?	
SI	NO
12-Le gustaría que se hiciera una rotación de labores dentro de su área?	
SI	NO
SI	NO

Título	Propuesta de capacitación y evaluación de desempeño área de mercadeo y servicio al cliente banco mundo mujer.
Autor	Bazante Lilian Ximena Erazo Yenith Piedad Valencia Cortes María Alejandra Córdoba Angélica María
Asesor/director	María Erika Narváez Ferrán

Resumen	En la actualidad y en tiempo atrás se reconoce la investigación como parte fundamental para la presentación de nuevas estrategias nuevas teorías y nuevos planteamientos frente a un problema. En el desarrollo del siguiente trabajo se puede evidenciar la investigación y contextualización de la Gestión del Conocimiento en el área de talento humano en el Banco Mundo Mujer, donde el principal problema identificado es que no se tiene implementado ningún proceso de control para mejorar la calidad en el servicio al cliente interno y externo, ya que por falta de capacitación, sobrecarga laboral, hay muchas demoras y reprocesos en cada uno de los procedimientos que se llevan internamente. Por eso , es importante que las empresas ofrezcan al empleado la oportunidad de capacitarse pero llevando un equilibrio entre su vida laboral y personal, de lo contrario, los empleados empiezan a buscar nuevas y mejores condiciones laborales en otras entidades, sin que la empresa se dé cuenta del empleado tan valioso que puede estar perdiendo, además por la alta operatividad cada empleado debe tener una capacitación acorde para poder cumplir con sus labores , y así mismo debe ser evaluado permanentemente para que pueda saber en dónde y en que necesita reforzar sus conocimientos.
Abstract	At present time ago and research as a fundamental part for the presentation of new theories, new strategies and new approaches recognized face a problem. In developing the next job can be evidenced research and contextualization of knowledge management in the area of human talent in the World Bank Women, where the main problem identified is that you do not have implemented any control process to improve quality service to internal and external customers, and that lack of training, work overload, there are many delays and rework in each of the procedures carried internally. Therefore, it is important that companies offer the employee the opportunity to train but carrying a balance between work and personal life, otherwise, employees begin to look for new and better working conditions in other entities, without the company be given account so valuable employee who can be also losing high operability each employee must have training in accordance to fulfill their duties, and so it must be constantly evaluated so you can know where and when you need to reinforce their knowledge.
Anexos	formato de encuesta

Número Cédula	25.283.302 CC. 1061599607 c.c 59815224
Fecha	Mayo de 2016
Palabras Clave	Propuesta capacitación y evaluación desempeño
Cobertura Regional	CEAD POPAYAN
Formato	PDF
Tipo Proyecto	Aplicado
Áreas conocimiento	Talento Humano, gestión del conocimiento

