

**PLAN DE MEJORAMIENTO BASADO EN LA GESTION DEL CONOCIMIENTO  
PARA EL ÁREA DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA  
EMPRESA REVAL S.A.**

**PRESENTADO POR:**

**ADRIANA ROCIO CACERES SEQUERA  
DIANA CAROLINA MARTINEZ PINTO  
ADRIANA MARIA NOCUA CIFUENTES  
LIDA PILAR FLECHAS CAMARGO  
LUZ BELKIS SALDAÑA AVILA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS**

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**Noviembre 2015**

**PLAN DE MEJORAMIENTO BASADO EN LA GESTION DEL CONOCIMIENTO  
PARA EL ÁREA DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA  
EMPRESA REVAL S.A.**

**PRESENTADO POR:**  
**ADRIANA ROCIO CACERES SEQUERA**  
**CC 1052381202 DE DUITAMA**  
**DIANA CAROLINA MARTINEZ PINTO**  
**CC 1052380939 DE DUITAMA**  
**ADRIANA MARIA NOCUA CIFUENTES**  
**CC 46456784 DE PAIPA**  
**LIDA PILAR FLECHAS CAMARGO**  
**CC 1053604398 DE PAIPA**  
**LUZ BELKIS SALDAÑA AVILA**  
**CC 46681795 DE PAIPA**

**101007\_73**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL  
TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**TUTORA:**  
**MARIA ERICA NARVAEZ**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE**  
**NEGOCIOS**

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**Noviembre 2015**

## INTRODUCCIÓN

REVAL S.A. es una empresa de servicios integrados de Recaudo que se ocupa en atender las necesidades de las entidades financieras en relación al recaudo de efectivo, atención al público, administración de puntos de cobro, transporte y consignación de dineros de sus clientes. Se ha convertido en una excelente solución operativa para las empresas del sector financiero, público y privado, con soluciones integrales, a la medida y flexibles, respondiendo rápidamente a las necesidades del mercado. Promueve la protección del medio ambiente con diferentes programas.

En la cadena de valor de la empresa, Gestión Humana se encuentra ubicada en los primeros escalones dándole la importancia a este proceso, de esta manera podemos evidenciar que la empresa tiene esta área bien estructurada puesto que tiene definido administración del personal, formación y desarrollo, bienestar y salud ocupacional, como coordinaciones propias.

Este proyecto de investigación se direcciona en la búsqueda de mejores prácticas en la Capacitación y Evaluación de Desempeño con énfasis en Gestión del Conocimiento en la Empresa **REVAL S.A**, quien se especializa en diseñar e implementar soluciones tercerizadas, con énfasis en el sector financiero y de servicios como lo es en el centro de pagos y recaudo, la investigación se enfoca en hallar las falencias que podamos encontrar en el proceso que la empresa realiza en el momento de capacitar y evaluar a su personal, porque a pesar de contar con un programa sólido y estructurado, se han evidenciado errores en la ejecución de las funciones, mediante el desarrollo de esta investigación sugeriremos correctivos para mejorar y bienestar de los procesos al igual que clima laboral dentro de esta organización.

## **TABLA DE CONTENIDO**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CAPITULO 1: EL PROBLEMA.....</b>                       | <b>9</b>  |
| 1.1. Antecedente del Problema.....                        | 10        |
| 1.2. Planteamiento del problema .....                     | 11        |
| 1.3. Objetivos.....                                       | 12        |
| 1.4. Justificación de la investigación.....               | 12        |
| <b>CAPITULO 2: REVISION DE LITERATURA.....</b>            | <b>14</b> |
| 2.1. Marco Teórico.....                                   | 14        |
| <b>CAPITULO 3: METODOLOGIA GENERAL.....</b>               | <b>27</b> |
| 3.1. Método de la investigación.....                      | 28        |
| 3.2. Población y muestra.....                             | 31        |
| 3.3. Fuente de información.....                           | 32        |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... | 33        |
| <b>CAPITULO 4: RESULTADOS.....</b>                        | <b>35</b> |
| 4.1. Presentación de Resultados.....                      | 36        |
| 4.2. Análisis de Datos.....                               | 48        |
| <b>CAPITULO 5: CONCLUSIONES.....</b>                      | <b>49</b> |
| 5.1. Resúmenes y hallazgos.....                           | 49        |
| 5.2. Recomendaciones.....                                 | 50        |
| 5.3. Propuesta.....                                       | 50        |

|   |           |
|---|-----------|
| 5.3.1. Recursos: Humanos, Materiales, Financieros.....    | 71        |
| 5.3.2. Cronograma de Actividades (Diagrama de Gantt)..... | 72        |
| <b>BIBLIOGRAFIA.....</b>                                  | <b>73</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>  | <b>74</b> |

## LISTA DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla N° 1: Cronograma de capacitación 2016.....                                     | 55 |
| Tabla N° 2: Cronograma de actividades para la evaluación de desempeño.....           | 60 |
| Tabla N° 3: Plan de capacitación.....  | 62 |
| Tabla N° 4: Modificaciones óptimas para el perfil del cargo de cajero recaudado..... | 64 |

## LISTA DE GRAFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico N° 1: Encuesta de satisfacción al cliente.....  | 37 |
| Gráfico N° 2: Pregunta Recibe capacitación al momento de ingresar a la empresa.....                 | 37 |
| Gráfico N° 3: Pregunta cree necesaria la capacitación en su área de trabajo.....                    | 38 |
| Gráfico N° 4 Pregunta cree que necesita capacitación.....   | 39 |
| Gráfico N° 5: Pregunta le ha impartido algún curso de capacitación en la empresa.....               | 39 |
| Gráfico N° 6: Pregunta considera importante la capacitación .....                                   | 40 |
| Gráfico N° 7: Pregunta piensa que está apto para desempeñar su trabajo.....                         | 41 |
| Gráfico N° 8: Pregunta los conocimientos que tiene le dan para desempeñar su trabajo.....           | 41 |
| Gráfico N° 9: Pregunta cree mantener la estabilidad en su puesto.....                               | 42 |
| Gráfico N° 10: Pregunta puede identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo.....        | 43 |
| Gráfico N° 11: Pregunta puede tomar decisiones propias.....   | 43 |
| Gráfico N° 12: Pregunta existe buena relación entre trabajadores y patrones.....                    | 44 |
| Gráfico N° 13: Pre. Tiene habilidad para llegar a una decisión mutua con sus compañeros.....        | 45 |
| Gráfico N° 14: Pre. Le han impartido cursos de cap. relevantes e importantes en su área.....        | 45 |
| Gráfico N° 15: Pre. Los horarios de cap. que le han dado son ajustados a su horario de trabajo..... | 46 |
| Gráfico N° 16: Pre. Existen días especiales para un curso de cap. dentro de la empresa.....         | 47 |
| Gráfico N° 17: Pre. Cuenta con recursos asignados para satisfacer un plan de capacitación.....      | 48 |
| Gráfico N° 18: Diagrama de Pareto.....  | 68 |

## LISTA DE CUADROS

|  |    |
|--|----|
| Cuadro N° 1: Espiral de conocimiento.....  | 26 |
| Cuadro N° 2: Lista de chequeo Evaluación de desempeño y capacitación empresa Reval S.A.<br>..... | 69 |
| Cuadro N° 3: Cronograma de actividades ( Diagrama de Gantt).....                                 | 72 |



## CAPITULO 1. EL PROBLEMA

En este capítulo se aborda el tema de evaluación del desempeño y capacitación bajo la gestión de conocimiento, siendo este un proceso de carácter estratégico que aplicado de manera organizada, el personal de las empresas desarrolla conocimientos y habilidades relativas al trabajo, modificando las actitudes frente al ambiente laboral y actitudes frente a los aspectos de la organización, habilitando la oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, por una parte los objetivos organizacionales y por otro los objetivos individuales.

Este proyecto de investigación se direcciona en la búsqueda de mejores prácticas en la Capacitación y Evaluación de Desempeño con énfasis en Gestión del Conocimiento en la Empresa **REVAL S.A**, especializada en diseñar e implementar soluciones tercerizadas, con énfasis en el sector financiero y de servicios como lo es en el Centro de Recaudos y Pagos, en el área de caja puesto que no se cumple con las expectativas propuestas. Identificar las falencias que pueda presentar en el proceso que esta empresa realiza en el momento de capacitar y evaluar a su personal, porque a pesar de contar con un programa sólido y estructurado han manifestado errores en la ejecución de la funciones de los cajeros que evidencia falta de retroalimentación y actualización de normas y controles para el cargo, mediante el desarrollo de este proyecto se pretendió evidenciar al igual que sugerir correctivos para mejorar y velar por el bienestar y el clima laboral dentro de esta organización.

## **1.1. Antecedentes del Problema**

Hoy día las exigencias del mercado y la competencia exige empresas con alta calidad en sus procesos, siendo uno de los más importantes la Gestión Humana, pues es esta quien hace que los objetivos y metas de la empresa sean alcanzados. Dentro del área de talento humano se desarrolla e implementa la gestión del desempeño (Evaluación del desempeño y capacitación), herramientas claves para optimizar el desempeño de los empleados.

Es clave resaltar que estos procesos en muchas empresas no se desarrollan de manera adecuada, pues las herramientas empleadas como los formatos que permiten evaluar por medio de ítems el desempeño del empleado son sistematizadas, rígidas que se emplean más como auditorias pero que en realidad no se hace bajo una óptica de mejora.

También la preocupación se centra en la formación de los empleados, porque aunque se realiza la detección de necesidades formativas, la capacitación se centra más en el momento de entrada a la empresa, sobre temas puntuales del área de trabajo o por cambios o evoluciones de herramientas empleadas.

REVAL S. A es una compañía con presencia en Colombia y América latina, cuya actividad económica es prestar servicios integrados de recaudo de efectivo, donde las funciones están encaminadas a la atención al público, administración de puntos de cobro, transporte y consignación de dineros a sus clientes. Esta empresa se dedica al servicio de centro de recaudos y pagos que tiene un proceso establecido de Selección y capacitación para los funcionarios nuevos y antiguos

que inicia por capacitar a los funcionarios nuevos en cual entran en una etapa llamada "inducción" donde el tutor o formador es el encargado de direccionarle los conocimientos de acuerdo al cargo y las funciones del mismo, esta inducción es parte teórica y parte práctica, en ambas circunstancias están acompañados del tutor, este periodo dura dos semanas. Después del proceso de inducción el funcionario nuevo entra en una etapa de prueba donde sin compañía cumple con las funciones encargadas, el tutor está pendiente del proceso pero ya en la distancia. Al finalizar el periodo de prueba se realiza una certificación evaluada por el jefe directo realizando una exposición del desempeño durante este periodo, esta certificación se sustenta con un formato único, diseñado por la empresa. Después de laborado un año la empresa desarrolla una evaluación del desempeño sustentada por un formato diseñado por la empresa, este formato diligenciado es archivado en el folder del empleado sin más trámite ni retroalimentación.

De acuerdo a lo manifestado, existen varios puntos de partida para generar una propuesta, realmente no se realiza una retroalimentación a los empleados después de realizada la evaluación de desempeño, también es claro que la capacitación se hace de acuerdo a las necesidades encontradas pero en el momento en que se presentan, por lo cual no se implementa un modelo que permita capacitar para prevenir, es decir un modelo donde el empleado pueda aumentar su conocimiento tácito, lo exteriorice y se logre un conocimiento explícito para toda la compañía.

## **1.2. Planteamiento del problema**

¿Cómo estructurar una propuesta que mejore adecuadamente los procesos de Talento Humano, evaluación de desempeño y capacitación del personal aplicando la Gestión del Conocimiento para

elevant los niveles de desarrollo humano y productivo del personal del área de caja de la empresa REVAL S.A?

### **1.3 Objetivos**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Fortalecer el modelo institucional de capacitación y evaluación del desempeño, orientado a incrementar los niveles de productividad y desarrollo humano del personal de la empresa.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICOS**

- Estructurar el proceso de capacitación de acuerdo a las necesidades encontradas en la empresa REVAL S.A.
- Realizar seguimiento a los programas de capacitación y evaluación de desempeño.
- Proponer acciones correctivas inmediatas en las falencias del programa

### **1.4 Justificación de la Investigación**

El área de Talento Humano dentro de una Empresa abarca un campo muy extenso e importante porque está relacionado con el bienestar de los trabajadores y el clima laboral en el que pueden desarrollar su labor diaria, para que una persona se sienta motivada y comprometida con su empresa se debe iniciar un proceso desde el mismo momento que se hace su ingreso con una capacitación pertinente y ágil que en forma práctica le brinde al personal conocimientos

referentes a la cultura empresarial, funcionamiento general, reglamentos, funciones y más específicamente todo lo relacionado al desempeño en el cargo para el cual fue contratado.

Es vital que el área de Talento Humano brinde la oportunidad al empleado de conocer todos estos aspectos mediante un buen proceso de inducción y capacitación no solo al ingreso sino realizar refuerzos periódicos según las necesidades particulares, para que en el momento de llevar a cabo La Evaluación de Desempeño se minimice la probabilidad de sanciones o correctivos por bajo desempeño, dicha evaluación de desempeño se hace para corregir falencias y reforzar aspectos en los cuales el funcionamiento no sea el óptimo y no se estén cumpliendo los objetivos de cada cargo, pero también para destacar a aquellas personas que se distinguen por la calidad de su trabajo y el cumplimiento de sus funciones.

Lo que busca este proyecto es mejorar los procesos de evaluación del desempeño y capacitación para los empleados de la compañía REVAL, para que estos asuman compromisos, cumplan las metas, optimicen resultados, que los conocimientos y experiencia sea multiplicados y logren un excelente trabajo en equipo; de igual manera para que la empresa desarrolle eficiencia en los colaboradores, evite rotación innecesaria, prevenga sorpresas en la evaluación de desempeño y reduzca conflictos internos.

Claramente el resultado de este proyecto resulta útil para toda la compañía en especial para el área de Caja, que es donde se hallan falencias y también para el departamento de talento Humano porque mejorara notablemente su estructura empleando los nuevos métodos propuestos para este proyecto.

## **CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA**

### **2.1 Marco Teórico**

#### **Conceptos de Evaluación de Desempeño**

La historia ha mostrado que no todos los procesos de evaluación tienen las mismas características y los modelos que se utilizan varían y van desde los formatos pre diseñados hasta las hojas en blanco donde cada uno de los evaluados interpreta los nuevos desafíos que debe afrontar para incrementar de modo significativo su desempeño. Es preciso encontrar entonces un modelo propio para la empresa que conserve los factores de calidad, confidencialidad y veracidad, de tal manera que se aborden aspectos que puedan ser intervenidos por la administración y que se conserven niveles de objetividad que permitan dar un alcance superior a la mera opinión. (Cedano Ávila, O, 2011)

¿Qué es el Coaching?

“El coaching consiste en una relación del coach que facilita al coachee llegar a un estado de conciencia donde pueda activar su potencial y habilidades logrando resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios; llevándolo a un estado de conciencia, mejorando o cambiando el comportamiento deseado. (International Coach Federación).

Un coach no necesariamente tendrá que ser un experto en el tema o tener una experiencia en la actividad en la que se trabajara, ya que lo que se busca es estimular la conciencia. Con esto no se quiere decir que no se puedan hacer aportaciones pero uno de los errores de los coach principiantes

es que sueles utilizarlas en exceso y pueden cruzar la línea entre ser un guía y dar instrucciones.  
(Whitmore J. 2011)

La Evaluación de Desempeño se contempla por las empresas como un medio muy eficaz para impulsar o catapultar el desarrollo continuo de las personas en una organización. No puede restringirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado, saber por qué y cómo deben hacerse los cambios. Como todo proceso de aprendizaje, ha de hacerse un análisis de la experiencia, que conduzca a generalizar una serie de conclusiones para aplicar en el futuro. La ED es, junto con las ocasiones espontáneas cotidianas de aprendizaje y coaching, un ámbito perfecto para que tenga lugar, sino una sesión de feedback o coaching propiamente dicha, sí por lo menos un eficaz ejercicio de planificación del aprendizaje. Esta parte de la ED es tan importante que, para destacarla, muchas organizaciones llaman a sus sistemas con denominaciones del tipo “gestión del rendimiento y del desarrollo” (performance management and development). En cualquier caso, suele formar parte inseparable de los sistemas de ED en todas las organizaciones. El mensaje es claro, se revisa el pasado no con un ánimo evaluativo, de juicio final, sino para aprender del pasado y mejorar la eficacia en el futuro. (Corral, F. 2007)

Por estas razones, la parte dedicada a la planificación del desarrollo suele tener su espacio propio en la secuencia de la ED, normalmente hacia el final. Puede abordarse según el alcance temporal en forma de:

- Plan de desarrollo individual: suele seguir a la definición de los objetivos para el trabajo a realizar en el periodo evaluativo siguiente. Un año normalmente. Es decir, se quiere desarrollar habilidades y conocimientos para mejorar el desempeño en el trabajo actual, y contiene las áreas identificadas de desarrollo personal, los objetivos de mejora, las acciones específicas de desarrollo y formación, y por supuesto las fechas o compromisos.
- Evaluación de potencial de carrera profesional: suele contener apreciaciones por parte del jefe y por el empleado mismo acerca de lo que puede dar de sí un empleado en términos de carrera profesional, puestos o responsabilidades que podría asumir en el futuro, de especialista o generalista, definiendo aproximadamente el plazo (en un año, tres años, etc.), disponibilidad para viajes, desplazamientos o asignaciones internacionales, etc.

Naturalmente, la información recogida en este proceso, si puede consolidarse a nivel de unidad organizativa o de Compañía, es enormemente útil para “alimentar” los procesos de identificación de potencial, planificación cualitativa de recursos humanos, planes de formación, promoción, y sucesión en posiciones claves. (Corral F. 2007)

### **La evaluación del desempeño laboral y su importancia en las organizaciones**

Dentro de lo que identificamos hoy como Gestión de recursos humanos o gestión del Capital Humano, uno de los componentes fundamentales es la evaluación del desempeño, esto debido a que las organizaciones están obligadas a ser más eficaces y eficientes, tener mejores estrategias de negocio y hacer más con menos con el fin de seguir siendo competitivos en el mercado.



La evaluación del desempeño es un proceso que debe integrar en sí los siguientes elementos: Misión, Visión y objetivos estratégicos, cultura organizacional, competencias laborales de los cargos, la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora permanente de su desempeño integral. (Sánchez Moreno, Y. 2014)

Aunque los profesionales de Recursos Humanos entienden claramente la importancia de la gestión óptima del rendimiento de los trabajadores, a menudo se enfrentan a obstáculos internos, pues generalmente hay resistencia a este proceso tanto por los que evalúan como por los evaluados, estos últimos tal vez por miedo a recibir sugerencias de la forma como está realizando su trabajo o por la poca imparcialidad que perciben de sus evaluadores, generando así un ambiente de alta tensión ya que en gran medida de esto depende su permanencia en la organización. Pero esto se puede cambiar, las empresas con visión de futuro están tomando medidas para abordar con éxito esta percepción negativa de la evaluación del desempeño y están colocando en práctica soluciones innovadoras que garantizan evaluaciones reales que aporten a la mejora del rendimiento. Es muy usual que en estas empresas antes de hacer la evaluación se tome en cuenta todo el historial de seguimiento y retroalimentación al que fue sujeto el empleado en el periodo evaluado, no se centran solo en el diligenciamiento de un formulario ya que esto puede conducir a malos entendidos y a desmejorar la apreciación de los beneficios de una evaluación del desempeño por parte de los trabajadores. (Sánchez Moreno, Y. 2014)

Un proceso eficaz de evaluación del desempeño permite a los gerentes evaluar y medir el rendimiento individual y documentarlo, alinear las labores del día a día de los empleados con los objetivos estratégicos del negocio, determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y planes de carrera,

identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad. (Sánchez Moreno, Y. 2014)

Por otra parte hay resaltar que los métodos utilizados para medir el desempeño de los trabajadores y el entrenamiento que tengan los evaluadores también aporta positivamente a la satisfacción laboral, la retención del personal y a la lealtad de los colaboradores para con la empresa. Es importante que durante este proceso se tenga en cuenta la entrega de retroalimentación oportuna al evaluado, que se le comunique de forma clara y asertiva las expectativas de desempeño laboral, proporcionarle oportunidades de aprendizaje y desarrollo adecuadas y hacer un reconocimiento y entregar incentivos a los que obtuvieron las calificaciones más altas, así hay una motivación para mejorar cada día. . (Sánchez Moreno, Y. 2014) Tomado de Gerencie.com

En cuanto a la realización de un proceso de medición del desempeño poco estructurado puede inducir a la desconfianza, menor compromiso y productividad porque si los trabajadores con mejor nivel laboral no ven la diferenciación entre las calificaciones obtenidas, los incentivos y beneficios, ocasionará en ellos desmotivación y por ende afectará su rendimiento.

La razón principal para que los procesos evaluación del desempeño existan en una empresa es porque ayudan a reforzar el vínculo entre los objetivos estratégicos del negocio y el día a día. Cuando se establecen metas (incluyendo líneas de tiempo o plazos), combinado con un método para medir el progreso e identificar los obstáculos, contribuye al éxito y los resultados finales. El seguimiento regularmente del cumplimiento de los indicadores y objetivos de desempeño también

ofrece la oportunidad de reconocer y recompensar a los empleados por su rendimiento y esfuerzo excepcional, contribuyendo a la satisfacción en el trabajo y a la productividad. Los empleados quieren sentirse exitoso, para hacer bien su trabajo y sentir que están haciendo una contribución valiosa. Con el fin de asegurar que esto suceda, los empleados necesitan una comprensión clara de los objetivos individuales y cómo encajan con los organizacionales. Los empleadores deben tener muy presente que la evaluación del desempeño debe convertirse en sus empresas en un instrumento de vital importancia en manos de los profesionales en recursos humanos en función de la mejora continua del desempeño del trabajador y de la organización en general. Así como, debe contribuir necesariamente a la mejora del clima organizacional. (Sánchez Moreno, Y. 2014) Tomado de Gerencie.com

### **Concepto de capacitación**

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Esta actividad debe ofrecer a la organización un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones y pueda descubrir las reales necesidades empresariales.

La capacitación está encaminada hacia el perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones que le han sido asignadas, produciendo resultados de calidad, brindando excelentes servicios a sus clientes, previniendo y solucionando anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación se

logra que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido para el puesto de trabajo. La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Esta actividad debe ofrecer a la organización un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones y pueda descubrir las reales necesidades empresariales. (Siliceo, A. 2004. Pg. 25)

### **¿Cómo estructurar un plan de capacitación?**

Un plan de capacitación debe ser preciso y estructurado. Es importante que se atiendan las necesidades de formación y entrenamiento, así mismo, que estén alineadas con las necesidades de formación de la compañía. (Suarez, A. Gestión humana.com)

José Manuel Vecino, especialista en gerencia de RR.HH. y en diseño de ejecución y coordinación de capacitación, considera que el proceso de administración y gerencia en los procesos de entrenamiento tienen que apoyar el marco estratégico corporativo frente a la formación e impulso de las competencias que la empresa necesita. “Es imprescindible tener clara cuál es la filosofía de un programa de desarrollo humano. Debe estar orientado al fortalecimiento de las habilidades del recurso humano de la empresa. De esta manera, se interiorizan las competencias y se dará un mayor alcance y sentido a la labor que se realiza cada día”. (Vecino, J.M. 2014)

Maritza Pinzón, consultora en capacitación de Team Consultores Asociados, recalca que es preciso conocer la misión, la visión y el modelo de negocio para saber en realidad cómo ejecutar el plan

de capacitación. “El desarrollo de las personas y lo que las empresas esperan de ellas son dos aspectos que se pueden evidenciar al saber cuáles son los objetivos que se esperan”. (Pinzón, M. 2014)

### **¿Cómo ejecutar un programa de capacitación?**

Yeini Ensuncho, psicóloga organizacional y quien se ha desempeñado como directora de capacitación en diferentes compañías, aconseja que uno de los puntos para iniciar con un proceso de capacitación es la evaluación del diagnóstico de las necesidades de la empresa. “Ese diagnóstico se puede realizar mediante un formato que el jefe de departamento envía a sus empleados y allí se registra el concepto que ellos tengan sobre lo que consideran puntual para capacitarse”.

La experta asegura que pueden ser capacitaciones técnicas enfocadas hacia una labor específica. Así mismo, pueden ser corporativas. Estas son las que se enlazan propiamente con la empresa y que contribuyen al desempeño de los trabajadores y que abarcan su aspecto personal.

“Si los empleados necesitan conocer conceptos relacionados con el manejo efectivo del tiempo, el estrés y la productividad, entre otros, le agregan valor a su vida profesional e interiormente se sentirán a gusto, y lo reflejarán en sus relaciones interpersonales dentro y fuera de la empresa”.

Después de hacer el diagnóstico se puede empezar a estructurar el programa conforme a necesidades puntuales. “El programa se puede hacer semestral o anual. Prefiero hacerlo cada seis meses, porque puede ser flexible si aparece la necesidad de realizar cambios por diversas razones.

No obstante, si es anual se podría afectar mucho el cronograma en el caso en que se corrieran fechas”, (Ensuncho, Y. 2014)

También recalca que la logística es un aspecto a tener en cuenta para la realización de las capacitaciones y que está relacionada con el presupuesto, las herramientas y personas que van a intervenir en su organización y ejecución.

“El apoyo en los proveedores de la empresa para realizar las capacitaciones es algo que contribuye a que se disminuyan costos en el presupuesto que se brinda para hacerlas. Lo anterior, por cuanto suele suceder que las compañías ofrecen valores agregados con la compra de sus productos y los talleres o actividades de formación son parte de ellos”. (Ensuncho, Y. 2014)

Igualmente, esto sucede con las capacitaciones que sobre salud ocupacional se necesiten. Las ARP brindan estas capacitaciones. Por ejemplo, las relacionadas a las posturas en los sitios de trabajo de acuerdo a cada área, charlas formativas respecto al manejo de herramientas o sustancias y prevención de accidentes, entre otras. También resalta que cuando en la compañía existe personal altamente competente en una materia, ellos pueden brindar la capacitación.

Por otro lado, las empresas tienen la opción de enviar a sus empleados a capacitaciones más puntuales y de mayor duración como las especializaciones, maestrías o estudios de doctorado.

En cuanto a la evaluación sobre las capacitaciones, Yeini Ensuncho presenta varias alternativas que permiten definir la efectividad de las mismas.

“Una de ellas se realiza con indicadores de gestión, que presentan cuánto ha sido el aumento de la productividad que desarrolla la persona luego de la capacitación. Otra es el registro que sobre ellas se tenga en la firma de asistencia del personal”. (Ensuncho, Y. 2014)

Así mismo, enfatiza la importancia de elaborar una encuesta para saber la percepción sobre la capacitación y en la que se pueden ubicar los puntos que podrían ser reforzados más adelante.

De igual forma, insiste en que hacer un protocolo de contenido en donde quede formalizado todo el proceso que se realizó favorece procesos, como los enlazados con las normas ISO que consagran como norma obligatoria el compendio de actividades como estas.

“En ese protocolo de contenido irá el nombre del curso que se dictó, los objetivos, los temas a tratar, las fechas en que se dictó y se incluirán las listas de los asistentes”, concluye la experta. (Ensuncho, Y. 2014)

### **Evaluación de la capacitación**

Donald Kirkpatrick experto en temas de formación y RR.HH. desarrolló un modelo simple y flexible para evaluar en cuatro niveles el impacto que un programa de formación corporativa puede tener en una organización.

Reacción o satisfacción: Este nivel busca responder cuál fue la acogida que tuvo la actividad con los participantes. Así mismo, determina en qué medida se valoró la acción capacitadora.

Aprendizaje: Ayuda a vislumbrar si la persona desarrolló los objetivos que se tenían presupuestados. Se determina el grado de conocimiento adquirido.

Comportamiento Este aspecto permite ver si las personas han transferido a su trabajo el conocimiento que adquirieron.

Resultados El objetivo de este nivel es saber cuál fue el impacto que se dimensiona en cuanto a cantidad y calidad para compararlos con los objetivos esperados. Aquí se descubre si en verdad la capacitación fue la conveniente. (Donald, K. 2013)

### **Gestión del Conocimiento**

Es en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. La Gestión del Conocimiento es un concepto dinámico o de flujo.

La Gestión del Conocimiento, irrumpe en la posmodernidad como una disciplina que busca promover el desarrollo del capital intelectual y el capital social. Se ha desarrollado a partir de la economía. Las empresas buscan optimizar sus organizaciones para mejorar su capacidad. Desde este enfoque se le asume como la gestión de los activos intangibles que generan valor para las organizaciones productivas. La definición de conocimiento ha tenido evolución dentro de diferencias culturales estando muy lejos de ser perfecto, sin embargo Peter Ducker (1993) postula



que la nueva economía “*el conocimiento es otro recurso además de los tradicionales factores (tierra, trabajo y capital), y no el único recurso válido en el presente*”. El conocimiento como elemento fundamental en la evolución de las organizaciones, suministrándole poder de alta calidad y convirtiéndose en esencia de las mismas.

Nonaka y takeuchi (1999) señala que “El poder económico y reproducción de una compañía moderna se basa más en sus capacidades intelectuales y de servicio, que en sus activos como tierra, planta y equipo”. Su opinión señala indudablemente la necesidad de formar estrategias para convertir el Conocimiento tácito en explícito, por medio del modelo de creación de conocimiento de Nonaka y takeuchi, con la interacción y conversión desde la socialización, exteriorización, combinación e interiorización, estas son las cuatro formas que constituyen el motor de este proceso.

El conocimiento tácito como expuso Michael Poland (1891-1976) se asocia con la experiencia y es difícil de medir y explicar, y varía según la situación como trasfondo permitiendo efectuar las operaciones de observación de lo que está como objetivo del individuo, por ejemplo; al leer un texto las palabras y la gramática funcionan como marco tácito mientras que el foco recae en el sentido que le dé el individuo al mismo.

El conocimiento explícito expuesto por Manuel Gros en su artículo “*Conocimiento Explícito e Implícito ¿Dos formas distintas de pensamiento (2009)?*” Expone que El saber que también ha sido llamado conocimiento proposicional, *explícito*, objetivo, teórico e impersonal. Este tipo de conocimiento pone énfasis en la capacidad de estructurar la experiencia por medio de conceptos, causas, efectos, razones y finalmente en la prescripción de leyes científicas universales. Sus productos se definen normalmente como ideas o abstracciones. Una de sus características principales es la objetividad.

Este tipo de conocimiento no requiere de validación por medio de la experiencia personal. En otras palabras el 'saber que' es explícito porque los seres humanos pueden hablar acerca de él, poniendo en palabras las unidades de sentido que llegan a conocer o construir.

(Conocimiento Explícito e Implícito ¿Dos formas distintas de pensamiento?, artículo por Manuel Gross el 22/11/2009)

La interacción de estos dos conocimientos : tácito y explícito resultan interesantes como técnica de implementación de nuevos procedimientos o una planeación estratégica de capacitación y refuerzo de saberes, fomentando la evolución de las organizaciones en cuanto a su estructura capital intelectual y reconfiguración periódica, imprimiendo compromiso en los empleados y combustible hacia la meta empresarial. Estos conceptos recogidos gráficamente en la Figura 3, “espiral del conocimiento” (tomado de: Gestión del conocimiento del mito a la realidad, Domingo Valhondo, 2010 libro electrónico), están fundamentados en la posibilidad que ofrece cuatro modos posibles de conversión según Nonaka y Takeuchi.

Cuadro N°. 1: Espiral del conocimiento



Fuente: (Domingo Valhondo Solano, Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad. 14 de Abril 2010)

### **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA GENERAL:**

En el presente capítulo abordaremos la metodología de la investigación, que es determinante para el desarrollo del proyecto propuesto; para lograr este proyecto se empleó la encuesta como elemento concreto que permitió analizar los datos recogidos durante el desarrollo de la investigación para generar propuestas, con este proyecto se busca diseñar una estrategia que mejore los procesos de evaluación de desempeño y capacitación de la empresa REVAL.

El tipo de investigación empleada para este proyecto es descriptiva y explicativa, porque es primordial describir algunas características de los criterios que se han tenido sobre el tema y de esta forma se pueda obtener las notas que caracterizan la realidad estudiada y explicativas porque se pretende demostrar la preocupación del origen y la causa de las fallas encontradas en el proceso de desarrollo humano en la empresa REVAL, con el objeto de conocer porque se presentan las fallas.

Para recoger la información necesaria se optó por el método de encuesta así como también se habló con personas que laboran en el área de talento humano de la empresa REVAL S.A, con el fin de conocer de forma directa el tipo de capacitación y evaluación de desempeño que se lleva a cabo y el concepto que tiene el personal respecto a la metodología utilizada y los resultados que se obtienen, igualmente se analizaron los procedimientos con los que la empresa capacita y evalúa a los empleados y los formatos y papelería usados en el desarrollo de estos procesos y así poder determinar cómo se comporta el personal ante esta situación para posteriormente verificar si los cambios que se propondrán arrojan los resultados positivos que se esperan.

### **3.1. Método de la investigación**

Este proyecto está enmarcado en los métodos de investigación cualitativo, cuantitativo, descriptivo y explicativo, ya que se pretende conocer el motivo por el cual el proceso de evaluación del desempeño y capacitación de la empresa REVAL presenta fallas en su desarrollo y en las funciones realizadas para el área de caja, el interés de presentar la propuesta está orientado hacia el mejoramiento y beneficio de los empleados para que eleven su rendimiento y logren los objetivos organizacionales y personales; ya que el propósito es recabar toda la información que dé cuenta de las fallas encontradas con el fin de generar ideas y sugerencias y que se explore todo el panorama sobre la magnitud del problema y las posibles soluciones a esta.

#### **Investigación explicativa:**

Investigación explicativa: es aquella que tiene relación causal; no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo. Existen diseños experimentales y NO experimentales. Desde un punto de vista estructural reconocemos cuatro elementos presentes en toda investigación: sujeto, objeto, medio y fin. Se entiende por sujeto el que desarrolla la actividad, el investigador; Por objeto, lo que se indaga, esto es, la materia o el tema; Por medio, lo que se requiere para llevar a cabo la actividad, es decir, el conjunto de métodos y técnicas adecuados; Por fin, lo que se persigue, los propósitos de la actividad de búsqueda, que radica en la solución de una problemática detectada. (Sabino, C. 1992)

### **Investigación descriptiva:**

La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. (Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer. 2006)

### **Investigación cuantitativa:**

La Metodología Cuantitativa es aquella que permite examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la Estadística. Para que exista Metodología Cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya Naturaleza sea lineal. Es decir, que haya claridad entre los elementos del problema de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente donde se inicia el problema, en cual dirección va y que tipo de incidencia existe entre sus elementos. (Tomado de: Monografias.com)

Los elementos constituidos por un problema, de investigación Lineal, se denominan: variables, relación entre variables y unidad de observación.

Edelmira G. La Rosa (1995) Dice que para que exista Metodología Cuantitativa debe haber claridad entre los elementos de investigación desde donde se inicia hasta donde termina, el abordaje de los datos es estático, se le asigna significado numérico.

El abordaje de los datos Cuantitativos es estadístico, hace demostraciones con los aspectos separados de su todo, a los que se asigna significado numérico y hace inferencias.

El desarrollado en la investigación se encuentra direccionado hacia los procesos de Capacitación y Evaluación del Desempeño con Énfasis en Gestión del Conocimiento de la empresa REVAL S.A, esta oficina cuenta con 10 empleados, distribuidos así:

1 Jefe de Servicios

1 Cajero Principal

5 cajeros Auxiliares

1 Servicio General

2 Vigilantes

La investigación se enfocó en el área de caja para el perfil de cajeros auxiliares aplicando el instrumento de recolección de información, por el método de encuesta de manera aleatoria en la que se consultaba aspectos generales del, proceso de capacitación en que ha participado, evaluación de desempeño y otros, que se analizan de acuerdo a los resultados a mencionar.

El tipo de investigación para este proyecto está basado en el método explicativo y descriptivo.

A continuación se describen las fases que integran este proyecto:

### **Fase preliminar**

Se elaboró dos formatos “cuestionarios”, uno para la parte de evaluación del desempeño pero este se empleó como una autoevaluación del desempeño, donde se le pidió a los empleados hacer una lista de cualidades y habilidades que necesita para hacer bien su tarea y otro formato para

realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, este se elaboró con tipo de preguntas abiertas, estos formatos fueron dirigidos para el personal del área de Caja.

Para lo anterior se tuvo en cuenta los siguientes pasos:

1. se obtuvo permiso a la empresa, para aplicar estas herramientas a los empleados.
2. Se dio aviso a los empleados y se les explico el motivo de esta.
3. Se aplicó las encuestas a cada uno de los empleados del área.

### **Fase de procesamiento y análisis de datos**

Se cuantifico los datos de los instrumentos, se realizó comparaciones (diferencias y similitudes) en las respuestas, se identificaron variables y se procedió a la respectiva tabulación.

### **3.2 Población y muestra**

La población objeto de investigación para este proyecto corresponde a los empleados de una de las oficinas de la empresa REVAL, aunque la muestra se tomó directamente sobre 5 empleados del área de caja.

La selección de esta población deriva porque son colaboradores de la empresa REVAL, cumpliendo funciones para el área de caja, ya que esta población presenta atractivo para la investigación porque esta área es la que presenta falencias.

Por eso se define tradicionalmente la población como “el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio” (Latorre, Rincón y Arnal, 2003).

Ya que el Diccionario de la Lengua Española (RAE, 2001) define la muestra, en su segunda acepción, como “parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él”.

Primordialmente para este proyecto se empleó el muestreo por conveniencia. Es una técnica comúnmente usada. Consiste en **seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible**. Es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico. Esta conveniencia, que se suele traducir en una gran facilidad operativa y en bajos costes de muestreo, tiene como consecuencia la imposibilidad de hacer afirmaciones generales con rigor estadístico sobre la población. (Ochoa C, 2015)

### **3.3 Fuentes de información**

La información que se necesitó para realizar esta investigación se obtuvo de fuentes primarias, ya que se revisaron documentos originales como los formatos que la Empresa REVAL S.A utiliza en sus procesos de capacitación, inducción al cargo y evaluación de desempeño, ya que se habló con personas encargadas de llevar a cabo estos procedimientos para conocer de primera mano cómo se realizan y que efectos tienen en la población laboral, de esta manera podemos realizar una investigación objetiva porque nos basamos en documentos existentes y datos reales de la empresa.

**Fuentes primarias:** son fuentes que contienen información nueva, y a las cuales se puede tener acceso directamente o mediante las fuentes secundarias de información. “los documentos primarios registran los resultados inmediatos de la investigación o nuevas orientaciones de hechos



ya conocidos”. (Arenas, 1980, p.5), en este caso para la empresa REVAL las fuentes primarias fueron los empleados y el área de talento humano quien nos aportó información sobre los procesos empleados.

### **3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para este proyecto la principal técnica para la recolección de datos fue la encuesta, herramienta diseñada para ser aplicada a los empleados de la empresa REVAL, con el fin de conocer la opinión de los empleados acerca de las necesidades de capacitación y habilidades para el desarrollo de su tarea

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación, La técnica pretende los siguientes objetivos:

Ordenar las etapas de la investigación.

Aportar instrumentos para manejar la información.

Llevar un control de los datos.

Orientar la obtención de conocimientos.

La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.( Jesús Ferrer. I.U.T.A. 2010 Sección 02).

En la encuesta a diferencia de la entrevista, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de los que colaboran en la investigación.

La encuesta es “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población” (Prof. García Ferrado. 2014)

La encuesta, una vez confeccionado el cuestionario, no requiere de personal calificado a la hora de hacerla llegar al encuestado. A diferencia de la entrevista la encuesta cuenta con una estructura lógica, rígida, que permanece inalterada a lo largo de todo el proceso investigativo. Las respuestas se escogen de modo especial y se determinan del mismo modo las posibles variantes de respuestas estándares, lo que facilita la evaluación de los resultados por métodos estadísticos.

Se realizó contacto por medio de comunicación entre la persona que recolecta la información y el entrevistado, contando con un formato de plantilla de listado para recolección de información, por medio de la cual se comprende de manera global los procesos que son objeto de la investigación, sus elementos relacionados con las actividades establecidas por la organización, responsabilidades e interrelaciones del proceso.

Por medio de la encuesta se logra identificar como perciben los colaboradores el funcionamiento de los procesos de capacitación, y evaluación del desempeño con lo cual se logra

detectar directamente desde el personal las formas en que se realizan las practicas de los procedimientos en los procesos.

Con base a lo anterior, se emplearon preguntas de tipo abierta para el diagnóstico de necesidades de capacitación un total de 16 preguntas con términos fáciles de comprender.

Para el formulario de autoevaluación se empleó una técnica donde el empleado pueda hacer uso de la creatividad para diligenciar unos esquemas que da paso a respuestas realistas y creación de metas.

La implementación de estos instrumentos fue de forma presencial, es decir se le entrego a cada participante la encuesta y formato autoevaluación, para ser aplicados a los empleados de la empresa REVAL, con el fin de conocer la opinión de ellos, acerca de las necesidades de capacitación y habilidades para el desarrollo de su tarea.

## **CAPÍTULO 4. RESULTADOS**

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos dando análisis a la información recabada a través de los instrumentos empleados (encuestas, formato autoevaluación) por los métodos y propuestas anteriormente nombrados.

#### **4.1. Presentación de Resultados**

Los resultados de las encuestas aplicadas y el formato autoevaluación y satisfacción al cliente interno se presentan de acuerdo a unas variables con su respectivo porcentaje de incidencia y se representa por medio del método cuantitativo y cualitativo.

Para estudios Cualitativos (formato autoevaluación)

Los empleados del área de caja creen que las cualidades y habilidades que deben tener para desarrollar su tarea son:

Honestidad, amabilidad, eficiencia y eficacia, liderazgo, puntualidad, conocimientos de caja, atención al cliente, precisión, responsabilidad, concentración, lealtad y credibilidad.

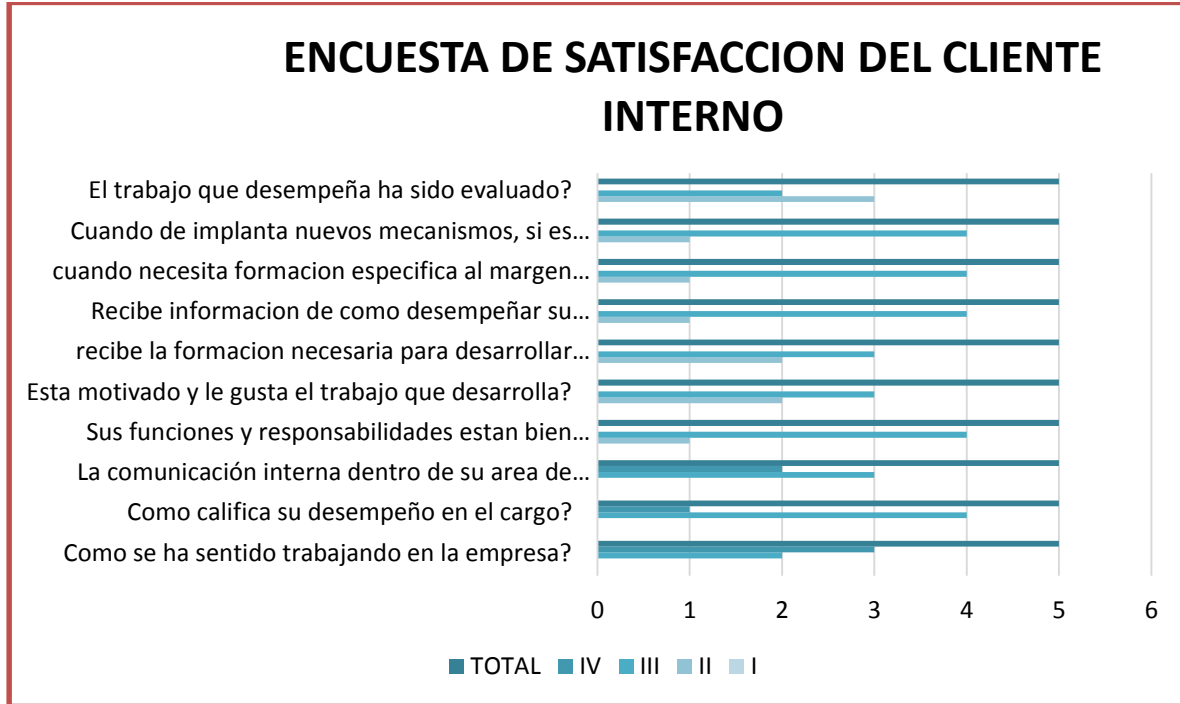
Según la calificación que cada uno le asigno a como es ahora (realidad) y la meta que desea alcanzar se evidencia que las cualidades y actitudes que presenta calificación más baja son: Conocimientos acerca de caja, servicio y atención al cliente, puntualidad, precisión, responsabilidad y concentración, los empleados manifiestan el deseo de llegar a una meta máxima (10) pero para ello requieren que la empresa les brinde las siguientes herramientas:

Información necesaria para una adecuada atención y asesoría al cliente, plan de refuerzo en todos los aspectos del área para minimiza errores.

Motivación, que la empresa genere reconocimiento a la labor, para que se genere compromiso y aumente la capacidad de responsabilidad y concentración.

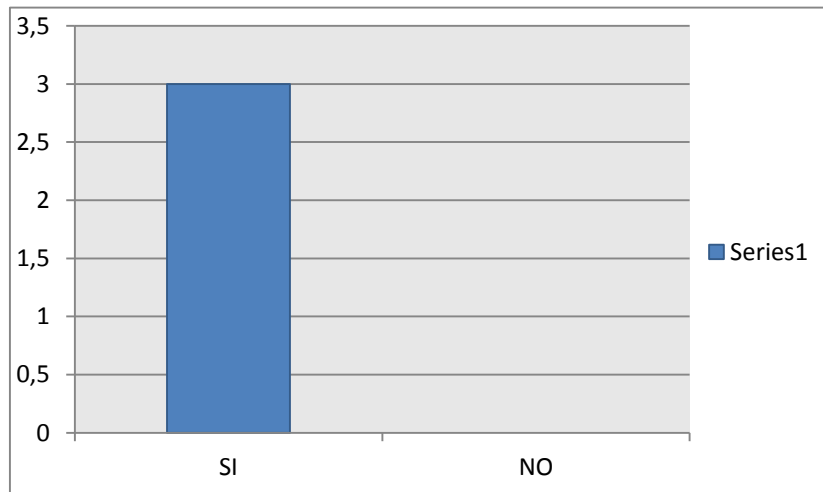
**Para estudios cuantitativos – encuesta de satisfacción al cliente interno. (Anexo 4)**

Grafica N° 1: Encuesta de satisfacción del cliente



Fuente: Elaboración propia

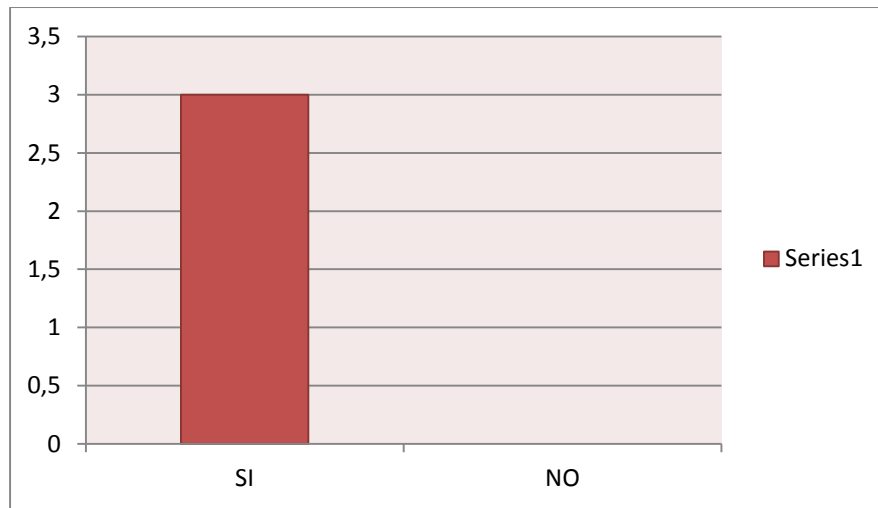
Gráfico N° 2: Pregunta Recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa.



Fuente: Elaboración propia

De las tres personas encuestadas todas han recibido capacitación al ingresar a la empresa ya sea como requisito para ingresar a la empresa, por que desconocía los procesos, o que necesitaba la capacitación para poder ejecutar la labor.

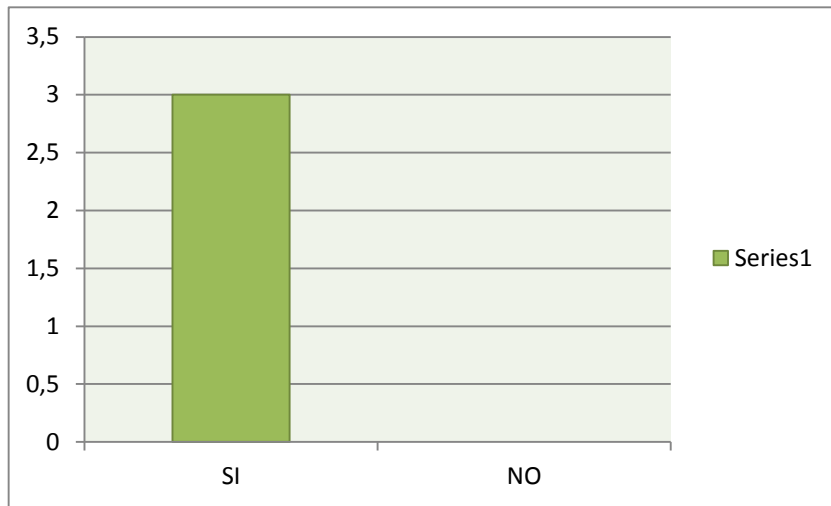
Gráfico N° 3: Pregunta Cree necesaria la capacitación en su área de trabajo



Fuente: Elaboración propia

De las tres personas encuestadas todas consideran necesaria la capacitación en el área de trabajo para mejorar los conocimientos en los procesos

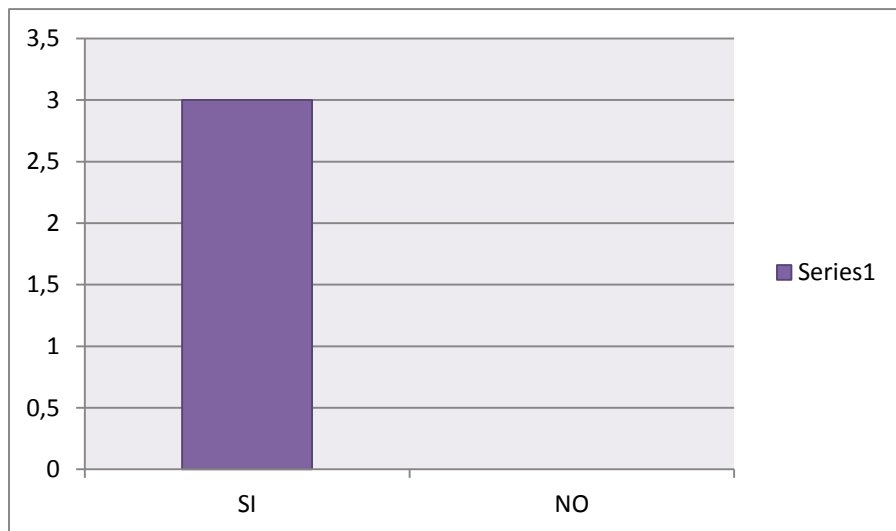
Gráfico N°4: Pregunta Cree que necesita capacitación.



Fuente: Elaboración propia

De las tres personas encuestadas todas creen que necesitan capacitación para seguir mejorando en los procesos.

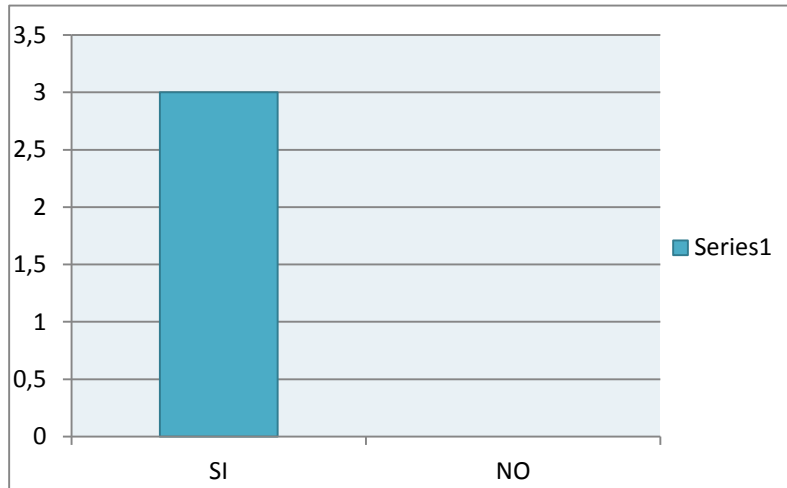
Gráfico N° 5: Pregunta Le ha impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

De las tres personas encuestadas a todas les han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa como la DIAN

Gráfico N° 6: Pregunta Considera importante la capacitación.

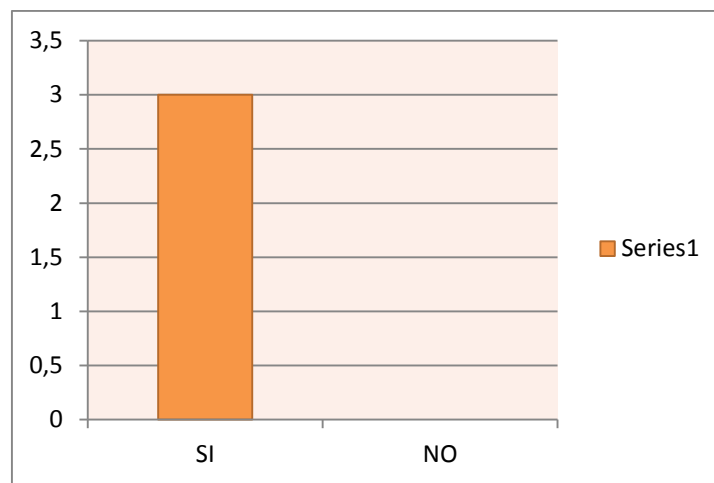


Fuente: Elaboración propia

De las tres personas encuestadas todas consideran importante la capacitación como parte fundamental para el desarrollo y talento de los empleados y lograr los objetivos de la empresa.



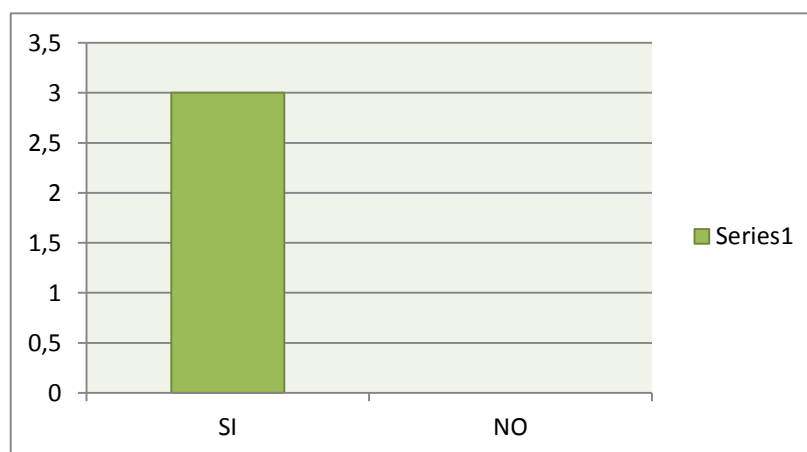
Gráfico N°7: Pregunta piensa que está apto para desempeñar su trabajo



Fuente: Elaboración propia

De las tres personas encuestadas todas consideran que están aptas para desempeñar su trabajo porque poseen los conocimientos necesarios.

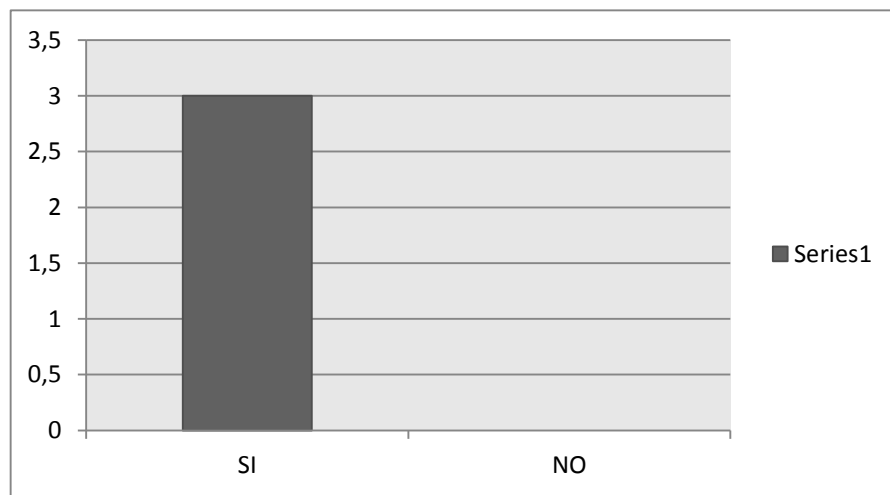
Gráfico N° 8: Pregunta los conocimientos que tiene le dan seguridad para hacer su trabajo.



Fuente: Elaboración propia

De las tres personas encuestadas todas consideran que los conocimientos que tienen dan seguridad para desempeñar su trabajo y manifiestan que la capacitación es importante para el desarrollo sus actividades.

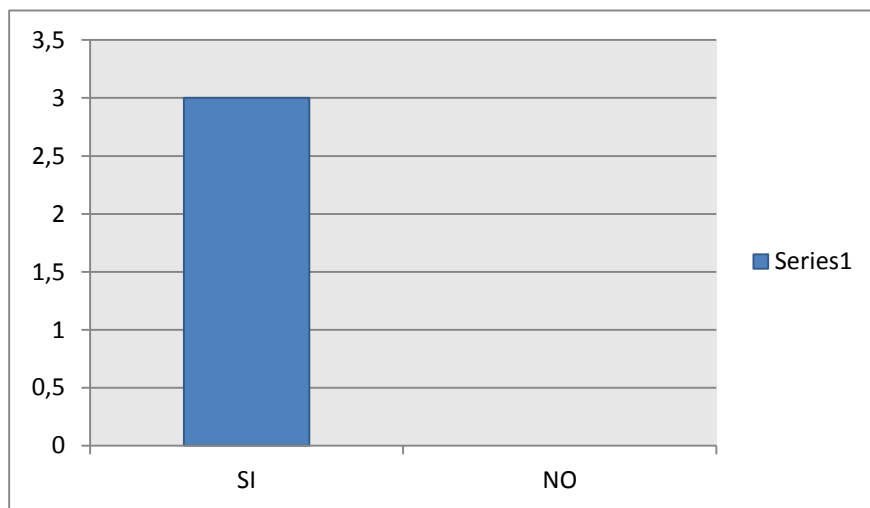
Gráfico N° 9: Pregunta Cree mantener la estabilidad del desempeño en su puesto.



Fuente: Elaboración propia

De los encuestados todos consideran mantener estabilidad del desempeño en el puesto de trabajo porque se requiere por el manejo y lo delicado de los procesos que se manejan y porqué conocen lo que hacen en el puesto de trabajo.

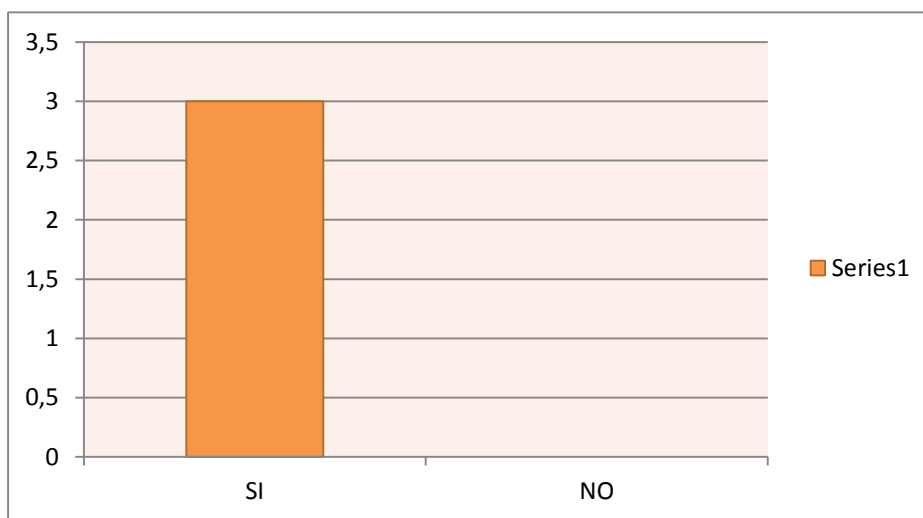
Gráfico N° 10: Pregunta puede identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo.



Fuente: Elaboración propia

De las tres personas encuestadas todas pueden identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo ya que hace parte de las funciones asignadas.

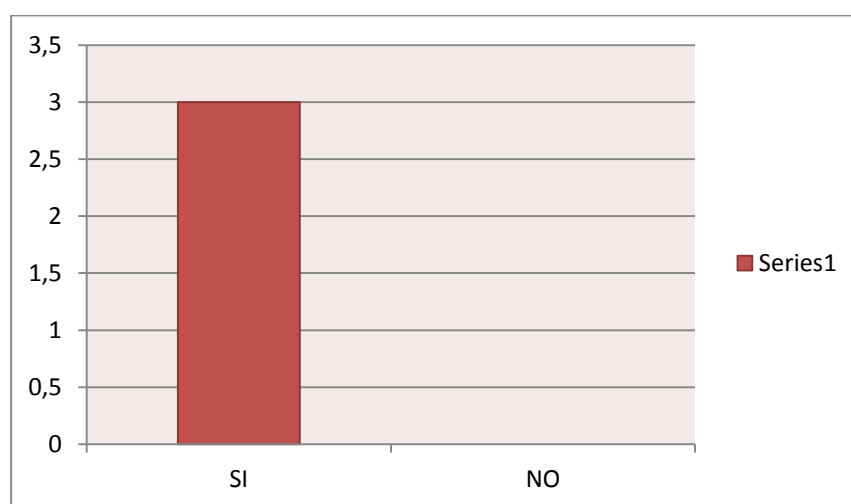
Gráfico N° 11: Pregunta puede tomar decisiones propias.



Fuente: Elaboración propia

De las tres personas encuestadas todas consideran mantener estabilidad del desempeño en el puesto de trabajo porque se requiere por el manejo y lo delicado de los procesos que se manejan y porqué conocen lo que hacen en el puesto de trabajo.

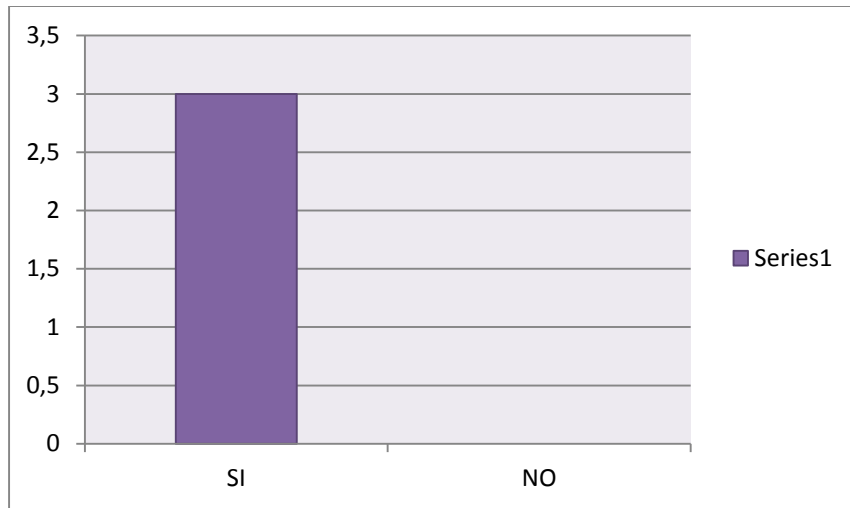
Grafico N °12: Pregunta existe buena relación entre trabajadores patrones.



Fuente: Elaboración propia

De las tres personas encuestadas todas manifiestan que existe buena relación entre los trabajadores y patrones que existe un buen ambiente laboral, y es fundamental que en la empresa exista un buen clima organizacional.

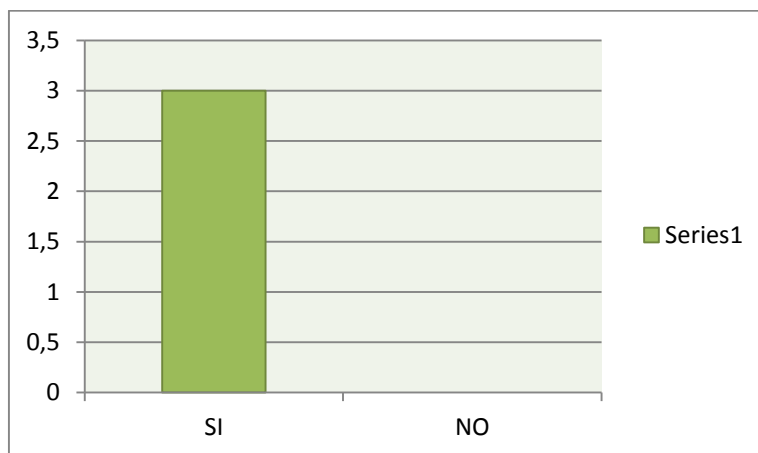
Gráfico N° 13: Pregunta tiene habilidad para llegar a una decisión mutua con sus compañeros.



Fuente: Elaboración propia

De las tres personas encuestadas todas manifiestan que tienen habilidad para llegar a una decisión mutua con sus compañeros ya que en la oficina hay trabajo en equipo el cual permite el logro de los objetivos.

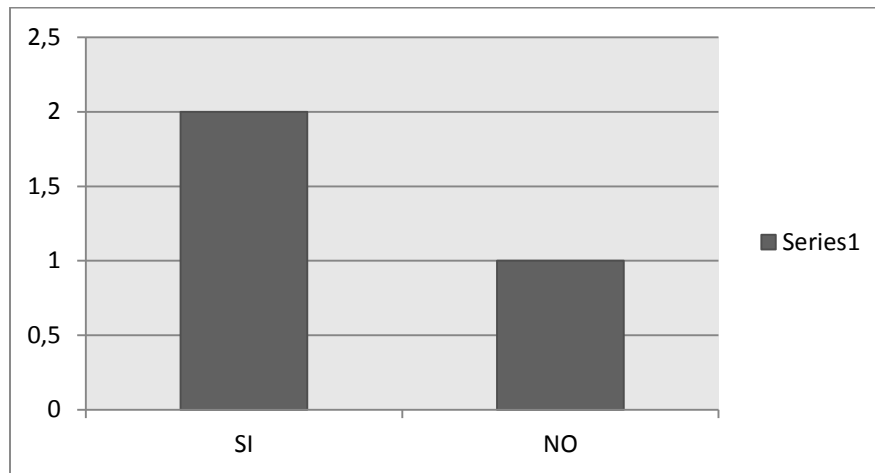
Gráfico N° 14: Pregunta le ha impartido cursos de capacitación relevante e importante en sus áreas de trabajo.



Fuente: Elaboración propia

De las tres personas encuestadas todas manifiestan que les han impartido capacitación relevante e importante en sus áreas de trabajo, ya que para la empresa es importante que los funcionarios se capaciten pero las capacitaciones que han recibido son muy pocas.

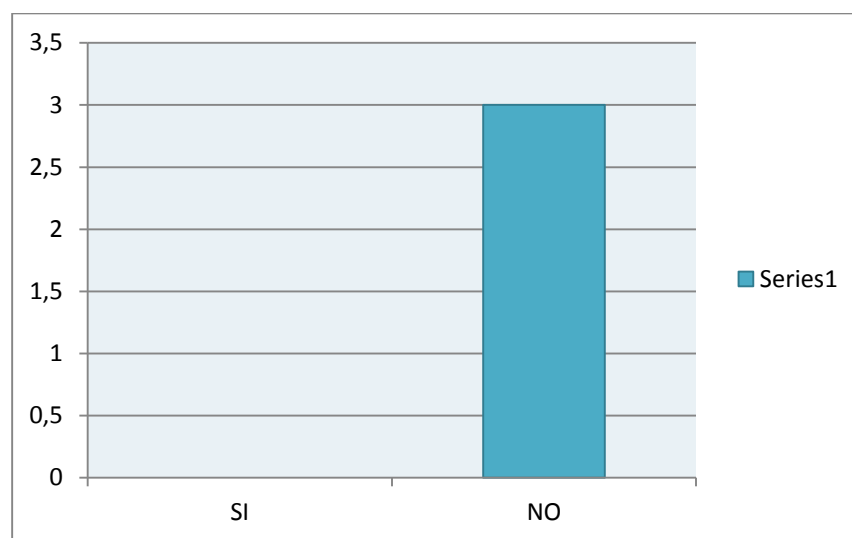
Gráfico N° 15: Pregunta los horarios de capacitación que le han dado son ajustados a su horario de trabajo.



Fuente: Elaboración propia

De las tres personas encuestadas 2 personas manifiestan que los horarios de capacitación son ajustados al horario de trabajo y una persona manifiesta que no son ajustados al horario de trabajo es necesaria que se ajuste a los horarios adecuados para resultados óptimos.

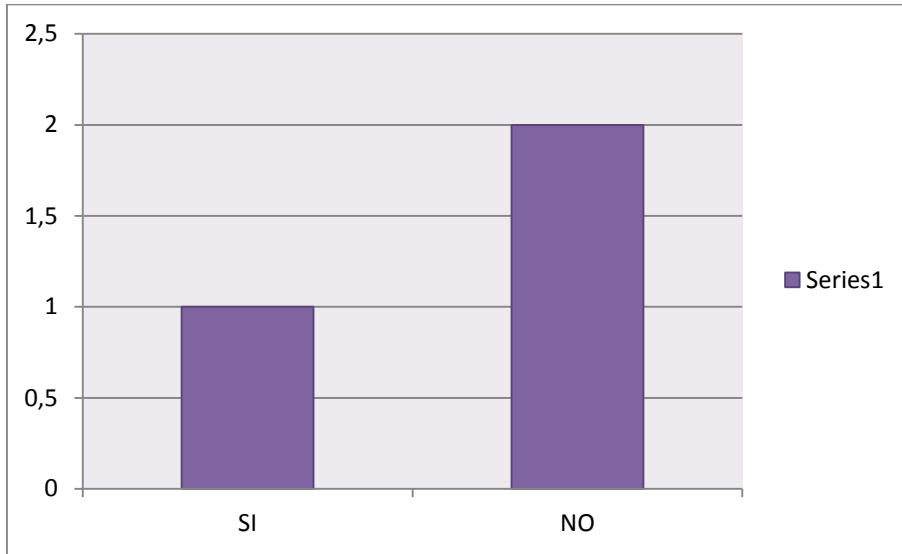
Gráfico N° 16: Pregunta existe días especiales para un curso de capacitación dentro de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

De las tres personas encuestadas todas manifiestan que no existen días especiales para un curso de capacitación dentro de la empresa, lo cual es importante elaborar dentro de la empresa un plan y cronograma de capacitación.

Gráfico N° 17: Pregunta cuenta con recursos asignados estructurados para satisfacer un plan de capacitación



Fuente: Elaboración propia

De las tres personas encuestadas una persona manifiesta que la empresa si cuenta con recursos asignados estructurados para satisfacer un plan de capacitación pero que lo hace de una forma que reduce gastos y dos personas manifiestan que no cuenta con recursos para satisfacer un plan de capacitación.

#### 4.2 Análisis de datos

Para estudios cuantitativos

Los resultados muestran el panorama en que se encuentra la empresa en sus procesos de Evaluación de desempeño y Capacitación, aunque la población empleada en la muestra no es numerosa, es evidente que es necesario realizar los planes de capacitación y hacer un seguimiento.

Para estudios cualitativos



Se aplicó la encuesta a los empleados del área de caja de la empresa REVAL S.A, manifiestan que si bien es cierto que al momento de ingresar reciben capacitación después son muy pocas las que la empresa programa, ya que no cuenta con un plan de capacitación establecido y consideran que estas capacitaciones son muy necesarias e importantes para el desarrollo personal y profesional de los empleados y para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES**

### **5.1 Resumen de Hallazgos**

Se evidencia la falta de capacitación en el área de caja así como la falencia en el programa de capacitación por parte de recurso humano, se tiene la evaluación de desempeño, pero esta se aplica como correctiva y no como preventiva, ya que la formación de los trabajadores debe desprenderse de los perfiles de cargo y manual de responsabilidades.

No se realiza un seguimiento del programa de capacitación y no existe estadística de la misma, no se tiene evidencia de la formación de los trabajadores.

Los limitantes del estudio fue la falta de conocimiento de la empresa y el no poder acceder a la información que se necesitaba.

## **5.2 Recomendaciones**

- El plan de capacitación de y cronograma planteado debe incluirse en la estructura de procedimientos de formación del empleado y ser ejecutado periódicamente, en este sentido realizar una actualización de conocimientos se convierte en una necesidad
- Es conveniente hacer una revisión a los perfiles y realizar ajuste priorizando necesidades, especialmente para el cargo de caja.
- Se recomienda a la empresa que busque la orientación de un coach externo o en su efecto que capacite a los Jefes de servicio de cada oficina sobre el uso del método Coaching, ya que de esta manera se logra potenciar el rendimiento de los empleados y la calidad de los servicios de la empresa.
- Que se implemente el uso de cronogramas propuestos y se de aviso con anticipación a los empleados sobre la aplicación de las herramientas para la medición del desempeño y capacitación.

## **5.3 Propuesta**

### **PROPUESTA 1**

#### **PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN TRIMESTRAL DE FUNCIONES Y CONTROLES EN EL AREA DE CAJA DE LA OFICINA CENTRO DE RECAUDO Y PAGOS REVAL S.A.**

**POBLACIÓN:** Oficina Centro De Recaudos Y Pagos REVAL S.A

**PROBLEMA:** Fallas y errores constantes en las funciones de caja y procedimientos en el cargo

**JUSTIFICACIÓN:** Optimización de recursos, minimizar riesgos operativos y económicos basado en la interiorización (Explicito a Tácito) de los conocimientos en el modelo de creación de conocimientos de Nonaka y Takeuchi. La idea es que por medio de textos, actualización de procesos, información que a diario va suministrado el cliente que en este caso es una entidad financiera, programar capacitación formal e interiorizar conceptos y controles necesarios para el cargo, apropiándolos de forma práctica en el ejercicio de las labores, esto de manera trimestral para lograr un refuerzo continuo y mejoramiento.

Para este mejoramiento continuo es necesario un seguimiento, aquí estaríamos aplicando el ciclo de PHVA; planear la capacitación, Hacer: Ejecutarla con constancia, Verificar: Al terminar la capacitación realizar una certificación de conocimientos con el formato ya diseñado por la empresa Actuar: Ejecutar los conocimientos en la labor y apropiación del cargo.

**OBJETIVO:** Generar refuerzo en los conocimientos de los empleados del área de caja, mediante capacitación periódica con la optimización de la información.

**PROCEDIMIENTO:** Por medio de un cuestionario de satisfacción de conocimientos Figura 4, al cliente interno se evidencio la necesidad común de reforzar y solucionar dudas sobre los procesos y funciones desarrolladas en caja.

Siendo la empresa REVAL SA un empresa outsourcing es conveniente mantener a los clientes satisfechos para evolución progresiva de negocios y como estrategia frente a la competencia, presentar falencias y errores repetidas corre el riesgo perder la calidad del producto y servicio del cliente, outsourcing consiste en que una empresa contrata, a una agencia o firma externa especializada, para hacer algo en lo que no se especializa, por tal motivo es indispensable tener eficiencia en el servicio prestado.

**FUENTE DE INFORMACION:** La información recolectada fue suministrada por fuente primaria, parte del talento humano de la Oficina.

**METODO DE RECOLECCION:** Encuesta cerrada aplicada aleatoriamente a los empleados del área de caja de la oficina centro de recaudos y pagos REVAL S.A., en el Anexo 2 se presenta el formato que fue utilizado para la encuesta

**ANALISIS DE LOS DATOS:** Se evidencia la insatisfacción apropiación de conocimientos necesarios para la práctica de las funciones del cajero recaudador en la oficina centro de recaudos y pagos de REVAL S.A.

Tabla N°1: Cronograma de capacitación 2016

|  |             |            |                 |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
|--|-------------|------------|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>CRONOGRAMA DE CAPACITACION<br/>REVAL S.A.</b> | <b>AÑO</b>  |            | <b>ELABORO:</b> |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
|  | <b>2016</b> |            | <b>APROBO:</b>  |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| <b>TEMAS A DESARROLLAR</b>                       | <b>MES</b>  |            |                 |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| <b>OPERATIVIDAD Y CONTROL</b>                    | <b>ENE</b>  | <b>FEB</b> | <b>MAR</b>      | <b>ABR</b> | <b>MAY</b> | <b>JUN</b> | <b>JUL</b> | <b>AGO</b> | <b>SEP</b> | <b>OCT</b> | <b>NOV</b> | <b>DIC</b> |

|  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <p>Conocer y manejar los aplicativos del negocio, sus diferentes funciones, rutas y las transacciones que se pueden realizar por medio de ellos.</p> <p>Identificar las normas y procedimientos establecidos para realizar el pago de mesadas pensionales.</p> <p>Conocer las normas y procedimientos establecidos para el pago de cheques, pago de giros y retiros por ventanilla.</p> <p>Identificar las validaciones obligatorias para la recepción de cheques de canje. Identificar las validaciones de los recaudos recibidos con sus referencias específicas y medios de pago.</p> <p>Conocer las validaciones obligatorias que deben efectuar para la recepción de impuestos distritales, nacionales y departamentales.</p> <p>Manejar de forma adecuada los adhesivos asignados para su labor, conocer la importancia de este título, Conocer el proceso de traslados de efectivo con el Cajero Principal, la importancia de validar el tiempo estipulado y el diligenciamiento del formato.</p> |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <p>Conocer e identificar el proceso de cuadre de caja y los soportes que se deben dejar como evidencia de este proceso.</p> <p>Manejar de manera adecuada el proceso para el empaque y envío de movimiento de la oficina al terminar la jornada.</p> <p>Realizar de manera adecuada el proceso de microfilmación, cambio de rollo y limpieza diaria de la máquina.</p> <p>Utilizar adecuadamente la herramienta de Gestión Documental para la lectura de procedimientos dejando la respectiva evidencia en las actas correspondientes.</p>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <p><b>SAC Y SERVICIO AL CLIENTE</b></p>  | <p><b>ENE</b></p> | <p><b>FEB</b></p> | <p><b>MAR</b></p> | <p><b>ABR</b></p> | <p><b>MAY</b></p> | <p><b>JUN</b></p> | <p><b>JUL</b></p> | <p><b>AGO</b></p> | <p><b>SEP</b></p> | <p><b>OCT</b></p> | <p><b>NOV</b></p> | <p><b>DIC</b></p> |
| <p>Conocer los derechos y deberes de los consumidores financieros.</p> <p>Conocer de manera clara los principios orientados al cumplimiento de las necesidades del consumidor financiero. Conocer y manejar el saludo corporativo de la entidad financiera en la atención en ventanilla.</p> <p>Mostrar gran interés por el bienestar de los usuarios, mediante el buen trato, colaboración y disposición.</p>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |

|   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <p>Conocer los productos de la entidad con el fin de brindar al usuario información correcta y oportuna.</p> <p>Cumplir en el desarrollo de sus funciones las normas éticas y principios establecidos por la compañía y la entidad financiera.</p> <p>Aplicar los protocolos de atención en la interacción con el cliente en ventanilla.</p>  |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| <b>CONOCIMIENTO DE EFECTIVO Y MANEJO DE SELLOS</b>  | <b>ENE</b> | <b>FEB</b> | <b>MAR</b> | <b>ABR</b> | <b>MAY</b> | <b>JUN</b> | <b>JUL</b> | <b>AGO</b> | <b>SEP</b> | <b>OCT</b> | <b>NOV</b> | <b>DIC</b> |
| <p>Conocer y practicar de manera continua técnicas para el conteo de efectivo.</p> <p>Practicar continuamente técnicas de fajado de efectivo, y la verificación en los traslados entre cajeros.</p> <p>Conocer las características de seguridad de la moneda colombiana.</p> <p>Conocer los diferentes sellos utilizados en la operación y el uso para las diferentes transacciones en caja así como el riesgo asumido por su indebida custodia.</p>                                |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| <b>PROCESOS DE SEGURIDAD</b>  | <b>ENE</b> | <b>FEB</b> | <b>MAR</b> | <b>ABR</b> | <b>MAY</b> | <b>JUN</b> | <b>JUL</b> | <b>AGO</b> | <b>SEP</b> | <b>OCT</b> | <b>NOV</b> | <b>DIC</b> |
| <p>Conocer los procedimientos establecidos por la compañía y por el banco para las operaciones de recaudo y pago.</p> <p>Identificar las medidas de seguridad en la versación de títulos valores, restricciones, condiciones y montos para pago. Tener un conocimiento amplio y suficiente en la verificación de documentos para el pago de cheques.</p> <p>Conocer aspectos generales de Dactiloscopia y Grafología con el fin de cumplir con los procedimientos de seguridad.</p> |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |

|  |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <p>Conocer e identificar los topes de efectivo establecidos y la ubicación de pánicos en la oficina en caso de contingencia.</p> <p>Identificar las medidas preventivas que se deben adoptar en el manejo de claves teniendo en cuenta que son de uso exclusivo, personal e intransferible.</p> <p>Conocer los procesos de seguridad que se deben aplicar en el momento de retirarse del módulo de caja, teniendo en cuenta que se deben custodiar sellos, efectivo, y todos los elementos asignados para la labor, así como el cierre de los aplicativos y el bloqueo de la estación.</p> |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| <b>SISTEMAS DE GESTION</b>   | <b>ENE</b> | <b>FEB</b> | <b>MAR</b> | <b>ABR</b> | <b>MAY</b> | <b>JUN</b> | <b>JUL</b> | <b>AGO</b> | <b>SEP</b> | <b>OCT</b> | <b>NOV</b> | <b>DIC</b> |
| <p>Manejar aspectos generales sobre (SARLAFT), la generación de declaraciones de efectivo, su amplio impacto en el negocio y en el cargo.</p> <p>Identificar aspectos generales sobre (S.G.S.I), "Sistema de Gestión de Seguridad de la Información" su impacto en el negocio y en el cargo.</p> <p>Conocer aspectos generales sobre (S.G.C), "Sistema de Gestión de Calidad" su impacto en el negocio y en el cargo.</p> <p>Identificar y aplicar aspectos generales sobre (B.C.P) " Plan de Continuidad de Negocio", e identifica los planes de contingencia del negocio.</p>            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |

\* La fecha de programación y el horario se acordara con los funcionarios en el mes estipulado de acuerdo al cronograma

Fuente: Elaboración propia

## MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL ÁREA DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA REVAL S.A

Este modelo se elaboró teniendo en cuenta las perspectivas planteadas en el modelo de creación de conocimiento de los autores Nonaka y Takeuchi, este está conformado por un esquema de

relación, de tal manera que permita la generación de nuevo conocimiento a partir de procesos de conversión de conocimiento, los cuales se retroalimentan uno del otro, generando así un mejoramiento continuo de aquellos que hagan parte de él. En este caso se seleccionaron las estrategias más relevantes según los resultados obtenidos por medio de la encuesta

- **Socialización:** Se aplicaron encuestas a los trabajadores para conocer la información que poseen los empleados de la empresa con respecto a sus habilidades, experiencias, fortalezas, prácticas.
- **Exteriorización:** Se destacaron los instrumentos que se utilizaron como la encuesta, encuesta de satisfacción al cliente interno (Anexo 2), y autoevaluación (Anexo 3) de las cuales contribuyen a dar claridad y discernimiento de la información, permitiendo la conversión del conocimiento tácito a explícito; dichos instrumentos son de gran utilidad en desarrollo de capacitaciones.
- **Combinación:** Se elaboró una propuesta de capacitación buscando el intercambio y recopilación del conocimiento explícito, donde el colaborador pueda contar con una programación trimestral de capacitación
- **Interiorización:** En dicha etapa se evidenció como las herramientas utilizadas buscan a través de la experiencia dar solución a una problemática en cuestión, con el fin de que el conocimiento explícito anteriormente adquirido sea vivido o experimentado y se convierta en el conocimiento propio de cada empleado

## **CONOCIMIENTO TÁCITO A EXPLÍCITO**

Es importante para la empresa REVAL S.A que el conocimiento tácito de sus empleados del área de caja, se convierta en explícito, sobre todo después de aplicar la propuesta de capacitación de



acuerdo a las actividades y cronogramas establecidos, existe varias formas de hacerlo, pero a continuación se propone que la empresa implemente los siguientes métodos ya que estos se ajustan a la consecución de los objetivos organizacionales:

- ✓ Reuniones departamentales: Para el área de caja, con el fin de que los empleados interactúen sobre el desarrollo de sus funciones, compartan sus experiencias, expongan sus métodos para agilizar el trabajo, lluvias de ideas etc.
- ✓ Elaboración de conclusiones o resúmenes después de terminar un proyecto, de manera que esta información quede codificada para la empresa.
- ✓ Uso del intranet o herramientas informáticas (redes sociales) para generar discusiones, aportar información relevante al área de trabajo.
- ✓ Que se realicen video conferencias, filmaciones donde se observe y entreviste a los empleados mientras desarrolla su labor, y que estos videos sean compartidos a todas las dependencias de la empresa REVAL S.A ya sea en reuniones o por la misma intranet.

## **PROPUESTA 2**

### **PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

**Población:** Empleados Oficina Centro De Recaudos Y Pagos REVAL S.A

**Problema:** la evaluación del desempeño en la empresa REVAL se establece como una auditoria perdiendo la óptica de mejora continua.

**Justificación:** Esta enmarcado en la creación de un modelo de autoevaluación a través del método Coaching que consiste en una relación del coach que facilita al empleado llegar a un estado de conciencia donde pueda activar su potencial y habilidades logrando resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios; llevándolo a un estado de conciencia, mejorando o cambiando el comportamiento deseado.

**Objetivo:** Brindar una herramienta adicional a las ya empleadas por la empresa REVAL para la evaluación del desempeño, con la cual los empleados del área de caja de la empresa, pueda hacer uso de su creatividad y voluntad, donde se active efectivamente su conciencia y logre identificar fortalezas y debilidades en sus habilidades y actitudes frente a su área de trabajo a través de metas y tiempos realistas.

**Metodología:** Se elaboró un formato de autoevaluación que permite dar cuenta el estado de conciencia del empleado sobre cómo está desarrollando sus tareas a través de la asignación de calificaciones de manera que se da un panorama realista y se prioriza en que este se proponga unas metas (tiempo) para mejorar donde el mismo sea capaz de identificar que herramientas desearía que la empresa le brinde para hacer mejor su trabajo.

**Método de recolección:** Se empleó un formato de autoevaluación que fue dirigido a los empleados del área de caja del centro de servicios de la empresa REVAL S.A

En el Anexo 3 se encuentra el formato empleado

## **ANALISIS DE DATOS**

Para estudios Cualitativos

Los empleados del área de caja creen que las cualidades y habilidades que deben tener para desarrollar su tarea son:

Honestidad, amabilidad, eficiencia y eficacia, liderazgo, puntualidad, conocimientos de caja, atención al cliente, precisión, responsabilidad, concentración, lealtad y credibilidad.

Según la calificación que cada uno le asigno a como es ahora (realidad) y la meta que desea alcanzar se evidencia que las cualidades y actitudes que presenta calificación más baja son: Conocimientos acerca de caja, servicio y atención al cliente, puntualidad, precisión, responsabilidad y concentración, los empleados manifiestan el deseo de llegar a una meta máxima (10) pero para ello requieren que la empresa les brinde las siguientes herramientas:

Información necesaria para una adecuada atención y asesoría al cliente, plan de refuerzo en todos los aspectos del área para minimiza errores.

Motivación, que la empresa genere reconocimiento a la labor, para que se genere compromiso y aumente la capacidad de responsabilidad y concentración.

Tabla N° 2: cronograma de actividades para la evaluación del desempeño y autoevaluación

|   |             |                 |
|---|-------------|-----------------|
| <b>CRONOGRAMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y AUTOEVALUACION<br/>REVAL S.A.</b> | <b>AÑO</b>  | <b>ELABORO:</b> |
|   | <b>2016</b> | <b>APROBO:</b>  |

| <b>TEMAS A DESARROLLAR</b>   | <b>MES</b> |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|  | <b>ENE</b> | <b>FEB</b> | <b>MAR</b> | <b>ABR</b> | <b>MAY</b> | <b>JUN</b> | <b>JUL</b> | <b>AGO</b> | <b>SEP</b> | <b>OCT</b> | <b>NOV</b> | <b>DIC</b> |
| <b>EVALUACION “CERTIFICACION DE CONOCIMIENTOS CAJERO – RECAUDADOR”</b>   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Esta se desarrolla una vez el empleado ha pasado el periodo de prueba (3) mes y se implementa con el fin de identificar si este realiza bien sus tareas de acuerdo a la orientación del tutor o formador. (esta se realiza de acuerdo a la fecha de entrada del nuevo empleado)<br>Formato establecido por la empresa REVAL.   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| <b>AUTOEVALUACION</b>  |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Formato de autoevaluación que permite dar cuenta el estado de conciencia del empleado sobre cómo está desarrollando sus tareas a través de la asignación de calificaciones de manera que se da un panorama realista y se prioriza en que este se proponga unas metas (tiempo) para mejorar donde el mismo sea capaz de identificar que herramientas desearía que la empresa le brinde para hacer mejor su trabajo.<br>Este se puede enfocar a distintos objetivos y metas según lo que el Jefe de servicios determine basado en las necesidades encontradas. |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| <b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO ENFOCADA EN AUTODESARROLLO</b>   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Esta evaluación se implementa anualmente con el propósito de identificar el rendimiento del empleado en la productividad y conducta laboral (formato establecido por la empresa REVAL) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

|  |
|--|
| * La fecha de programación y el horario se acordara con los funcionarios en el mes estipulado de acuerdo al cronograma |
|--|

Fuente: Elaboración propia

Adicional, mejoramiento de los perfiles del cargo para poder determinar y diagnosticar las necesidades de cada uno de ellos, en formación, según el requerimiento de la empresa, realizar cronograma y evidencia de capacitación en la matriz de necesidades de formación.

## 1. OBJETIVO

Fortalecer a los servidores públicos del REVAL S.A a través de un Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias centrado en la gestión de las personas, en su desarrollo y en la corresponsabilidad que tienen tanto los individuos como la organización en asegurar y potenciar el talento humano.

## 2. ALCANCE

Inicia con la socialización para la formulación del Plan de Capacitación y finaliza con la elaboración del Informe Final de Ejecución del Plan de Capacitación de la vigencia, por parte de la Dirección de Gestión Humana.

Tabla N° 3: Plan de capacitación

| <b>REVAL S.A</b> |   | <b>PROCESO GESTIÓN HUMANA</b>  |  |
|------------------|---|--|--|
|                  |   | FECHA  | 10/11/2015                                     |
|                  |   | PROCEDIMIENTO FORMULACIÓN Y  | Versión 1.0                                    |
|                  |   |  | Página 1 de 3                                  |
| <b>No</b>        | <b>Actividad</b>  | <b>Responsable</b>   | <b>Registro</b>                                |
| <b>Inicio</b>    |   |  |  |
| 1                | Construir la matriz de priorización de necesidades de capacitación para priorizar los temas.                                | Director de Gestión Humana   | Matriz de priorización                         |
| 2                | Diagnosticar con base en las necesidades de capacitación.   | Director de Gestión Humana   | Correos electrónico                            |
| 3                | Consolidar los requerimientos de capacitación con base en los planes de acción, los proyectos institucionales de la empresa | Analista de Talento Humano/ Director de Gestión Humana                   | Consolidado de requerimientos de Capacitación. |
| 4                | Elaborar el Plan de Capacitación priorizando temas.   | Profesionales Responsables de Gestión Humana/ Director de Gestión Humana | Proyecto Plan Institucional de Capacitación    |
| 5<br>PC          | Aprobar el Plan de Capacitación   | Gerente Administrativo y financiero                                      | Resolución de aprobación del Plan              |

|    |   |   |  |
|----|---|---|--|
| 6  | Divulgar el Plan de Capacitación a toda la Entidad  | Director de Gestión Humana/Coordinador Administración de Talento Humano | Correo electrónico. Publicación en página web  |
| 7  | Desarrollar los eventos de capacitación programados en el Plan de Capacitación, acorde a lo establecido en este.  | Director de Gestión Humana/Coordinador Administración de Talento Humano | Ficha estructuración del evento, carta de compromiso, lista de asistencia, Encuesta de satisfacción de eventos de Capacitación |
| 8. | Hacer seguimiento al desarrollo del evento y al cumplimiento de los registros requeridos de cada evento: carta de compromiso, lista de asistencia, encuesta | Director de Gestión Humana/Coordinador Administración de Talento Humano | Correo electrónico.  |
| 9  | Realizar seguimiento bimestral a la ejecución del Plan de Capacitación.   | Director de Gestión Humana/Coordinador Administración de Talento Humano | Formato de seguimiento del PC  |

|    |  |   |                           |
|----|--|---|---------------------------|
|    | Reportar los eventos de capacitación Consolidar la información sobre los eventos de capacitación | Director de Gestión Humana/Coordinador Administración de Talento Humano | Formato de reporte PC     |
| 11 | Elaborar Informe Final de la ejecución del Plan de Capacitación                                  | Director de Gestión Humana/Coordinador Administración de Talento Humano | Formato Informe Final PC. |
|    | <b>Fin</b>   |   |                           |

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°4: Modificaciones óptimas para el perfil de cargo de cajero recaudador:

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b><br><b>DESCRIPCION DEL CARGO</b> | <b>APROBO</b><br><br><b>Gerente</b><br><br><b>General</b> |
|  |  | <b>VERSION</b><br><br><b>VIGENTE</b>                      |

|  |
|--|
|  |
|--|



|   |                          |
|---|--------------------------|
| <b>Nombre del cargo:</b>  | <b>CAJERO RECAUDADOR</b> |
| <b>Reporta a:</b>   | JEFE DE SERVICIOS        |
| <b>Supervisa a:</b>   | CAJEROS AUXILIARES       |
| <b>Proceso Pertenece:</b>   | GESTION AMINISTRATIVA    |
| <b>PROPÓSITO</b>  |                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer su atención a los clientes, visitantes y al personal que labora en la empresa.</li> <li>• Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio</li> </ul> |                          |

#### PERFIL DEL CARGO

| <b>EDUCACIÓN</b> | <b>EXPERIENCIA</b>         | <b>FORMACIÓN</b>   |
|------------------|----------------------------|--|
| Profesional      | 1 años en cargos similares | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control y operación en plataforma</li> <li>• Atención y servicio al cliente</li> <li>• Conocimiento de efectivo y manejo de sellos</li> <li>• Procesos de seguridad</li> <li>• Sistemas de gestión</li> </ul> |

|   |                                  |  |
|---|----------------------------------|--|
|   |                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Herramientas y aplicativos REVAL S.A</li> </ul> |
| <b>HABILIDADES REQUERIDAS</b>   |                                  |  |
| Buenas relaciones interpersonales   | Agilidad manual                  |  |
| Manejo de equipos de oficina (fax, calculadoras y otros).   | Manejo de diferentes             |  |
| Analizar y aplicar métodos y procedimientos de caja   | Trabajo en equipo y cooperación. |  |
| <b>FUNCIONES</b>  |                                  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las normas y procedimientos establecidos para realizar el pago de mesadas pensionales. (SI APLICA)</li> <li>Conocer las normas y procedimientos establecidos para el pago de cheques, pago de giros y retiros por ventanilla.</li> <li>Identificar las validaciones obligatorias para la recepción de cheques en canje.</li> <li>Identificar las validaciones de los recaudos recibidos con sus referencias específicas y medios de pago.</li> </ul> |                                  | Supervisar a cajeros auxiliares  |

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Conocer las validaciones obligatorias que se deben efectuar para la recepción de impuestos distritales, nacionales y departamentales.</li><li>• Manejar de forma adecuada los adhesivos asignados para su labor, conoce la importancia de este título, verifica las cantidades entregadas, lleva carpeta de control y elabora la contabilidad respectiva.</li><li>• Conocer el proceso de traslados de efectivo con el encargado de oficina, la importancia de validar el tiempo estipulado y el diligenciamiento del formato correspondiente.</li><li>• Conocer identifica el proceso de cuadro de caja y los soportes que se deben dejar como evidencia de este proceso.</li><li>• Manejar de manera adecuada el proceso para el empaque y envío de movimiento de la oficina al terminar la jornada.</li><li>• Realizar de manera adecuada el proceso de microfilmación, cambio de rollo y limpieza diaria de la máquina.</li></ul> |  |
|---|--|

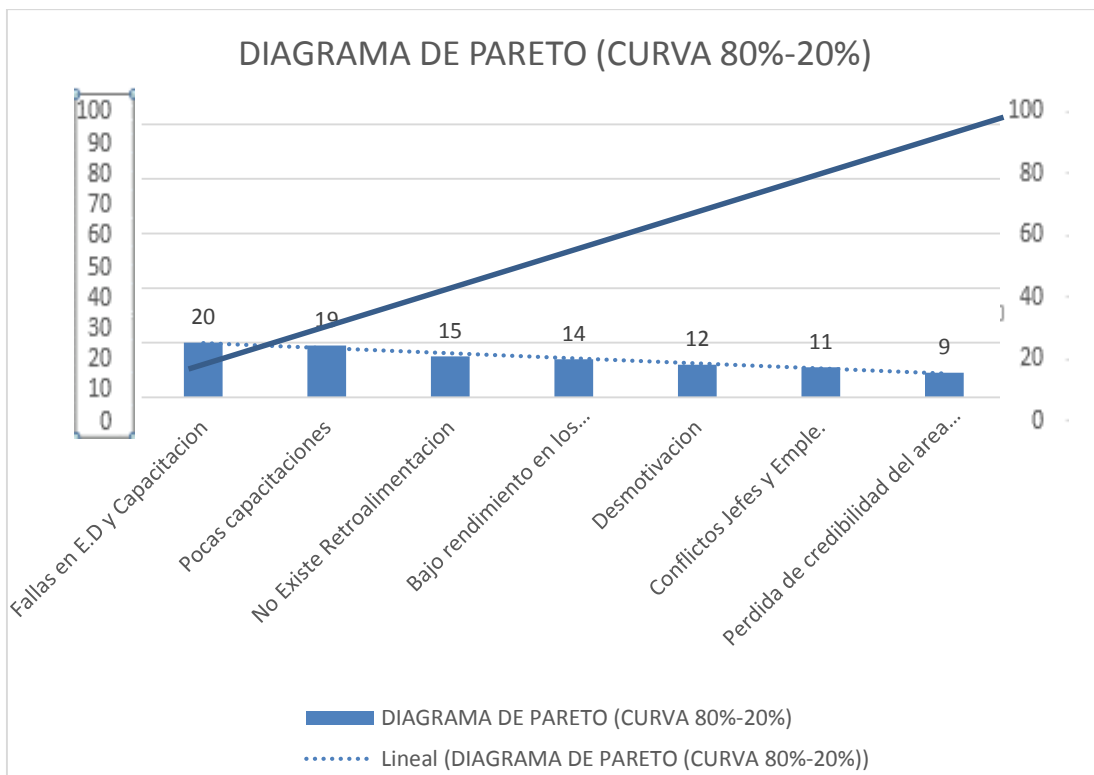
Fuente: Elaboración propia

## CICLO PHVA

### PLANEAR:

Es importante identificar en esta fase cual es el principal problema que presenta los procesos de Evaluación del desempeño y Capacitación de la empresa REVAL S.A, es decir las actividades susceptibles a mejora, para ello se elaboró un Diagrama de Pareto donde se evidencia que las fallas en E. D y Capacitación (20%) es consecuencia de pocas capacitaciones, no existe retroalimentación, bajo rendimiento en los empleados, desmotivación, conflictos entre jefes y empleados y pérdida de credibilidad del área de Talento humano, todas ellas representadas por el (80%), precisamente sobre estas actividades susceptibles es donde se centró el proyecto de investigación.

Gráfico N°18: Diagrama de Pareto



Fuente: Elaboración propia

**HACER:**

Se tomó toda la información que la empresa nos suministró, con el objeto de ser analizada, se establece que los formatos empleados por esta presentan buena estructura, pero no se implementan para mejorar el rendimiento futuro de los empleados, solo se capacita si se encuentran falencias, pero no como prevención, por eso se implementó la metodología de encuesta, Cronogramas de actividades para la evaluación del desempeño y capacitación.

**VERIFICAR O CONTROLAR:**

Una vez se ha implementado las propuestas para la mejora del proceso de E. D y Capacitación de la empresa REVAL S.A, según los cronogramas establecidos se hace una prueba para verificar si ha funcionado correctamente, para ello es necesario emplear una lista de chequeo que dé cuenta si se han cumplido o no las expectativas iniciales de mejoras o en dado caso se deban modificar con el fin de lograr los objetivos esperados.

Cuadro N°2: lista de chequeo -evaluación del desempeño y capacitación empresa Reval S.A.

|  |
|--|
| <b>LISTA DE CHEQUEO</b>  |
| <b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y CAPACITACION EMPRESA REVAL S.A</b> |
| <b>FECHA:</b> _____  |
| <b>ENCARGADO:</b> _____  |
| <b>1. METODOLOGIA EMPLEADA</b>                                   |

¿La metodología empleada fue la adecuada? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿Se llevó un registro de la metodología empleada? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿Se llevó un registro de los empleados a los cuales se les aplicó la metodología? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

## **2. CRONOGRAMAS DE ACTIVIDADES**

¿Se realizó las actividades en las fechas establecidas? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿Se realizó inspección a las actividades durante las fechas establecidas? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿Se llevó un registro que dé cuenta de aplicación de actividades en las fechas? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

## **3. INCIDENCIAS**

¿Se presentaron incidencias en la implementación de la metodología? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿Las incidencias que se presentaron afectaron la metodología? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿La metodología empleada cumplió con los objetivos de la empresa? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

## **OBSERVACIONES:**

Fuente: Elaboración propia

**ACTUAR:**

Una vez se ha implementado las propuestas se recomienda a la empresa comparar los resultados anteriores y posteriores de la implementación de estas, con el fin de saber si se implementa la propuesta de forma definitiva o por el contrario hay que seguir realizando mejoras periódicas hasta que se logre el objetivo.

**5.3.1 Recursos: Humanos, Materiales, Financieros**

La propuesta no requiere de una adición de gastos, solo de organización por parte de la dirección de talento humano con una estrategia viable de consolidación sobre los eventos relevantes de la información del negocio para presentación a los empleados y así la optimización del recurso intelectual.

### 5.3.2. Cronograma de Actividades (Diagrama de Gantt).

Cuadro N°3: Cronograma de Actividades (Diagrama de Gantt).

| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2016 - REYAL S.A.  |   | APROBO<br>ERSON VIGEN  |     |   |   |       |     |   |   |      |     |   |   |       |      |   |   |   |       |   |   |   |
|--|---|--|-----|---|---|-------|-----|---|---|------|-----|---|---|-------|------|---|---|---|-------|---|---|---|
|  |   | MAYO   |     |   |   | ABRIL |     |   |   | MAYO |     |   |   | JUNIO |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Actividad  | Responsable   | Registro   | ENE |   |   |       | FEB |   |   |      | MAR |   |   |       | MAYO |   |   |   | JUNIO |   |   |   |
|  |   |  | 1   | 2 | 3 | 4     | 1   | 2 | 3 | 4    | 1   | 2 | 3 | 4     | 1    | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 |
| Construir la matriz de priorización de necesidades de capacitación para priorizar los temas.   | Director de Gestión Humana  | Matriz de priorización   |     |   |   |       |     |   |   |      |     |   |   |       |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Diagnosticar con base en las necesidades de capacitación.  | Analista de Talento Humano/<br>Director de Gestión Humana                   | Correos electrónico  |     |   |   |       |     |   |   |      |     |   |   |       |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Consolidar los requerimientos de capacitación con base en los planes de acción, los proyectos institucionales de la empresa                | Director de Gestión Humana  | Consolidado de requerimientos de capacitación.                             |     |   |   |       |     |   |   |      |     |   |   |       |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Elaborar el Plan de Capacitación priorizando temas.  | Profesionales Responsables de Gestión Humana/<br>Director de Gestión Humana | Proyecto Plan Institucional de Capacitación                                |     |   |   |       |     |   |   |      |     |   |   |       |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Aprobar el Plan de Capacitación  | Gerente Administrativo y financiero   | aprobación del Plan Institucional de Capacitación                          |     |   |   |       |     |   |   |      |     |   |   |       |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Divulgar el Plan de Capacitación a toda la Entidad   | Humana/<br>Administración de Talento Humano                                 | Correo electrónico. Publicación en página web.                             |     |   |   |       |     |   |   |      |     |   |   |       |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Desarrollar los eventos de capacitación programados en el Plan de Capacitación, acorde a lo establecido en este.                           | Director de Gestión Humana/<br>Administración de Talento Humano             | Plan de capacitación del evento, carta de compromiso, lista de asistencia. |     |   |   |       |     |   |   |      |     |   |   |       |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Realizar seguimiento a los eventos y al cumplimiento de los registros requeridos de cada evento: carta de compromiso, lista de asistencia. | Director de Gestión Humana/<br>Administración de Talento Humano             | Correo electrónico.  |     |   |   |       |     |   |   |      |     |   |   |       |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Realizar seguimiento bimestral a la ejecución del Plan de Capacitación.  | Humana/<br>Administración de Talento Humano                                 | Formato de seguimiento del PC  |     |   |   |       |     |   |   |      |     |   |   |       |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Reportar los eventos de capacitación   | Humana/<br>Administración de Talento Humano                                 | Formato de reporte PC  |     |   |   |       |     |   |   |      |     |   |   |       |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Consolidar la información sobre los eventos de capacitación  | Director de Gestión Humana/<br>Administración de Talento Humano             | Formato de reporte PC  |     |   |   |       |     |   |   |      |     |   |   |       |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Elaborar Informe Final de la ejecución del Plan de Capacitación  | Director de Gestión Humana/<br>Administración de Talento Humano             | Formato Informe Final PC.  |     |   |   |       |     |   |   |      |     |   |   |       |      |   |   |   |       |   |   |   |

Fuente: Elaboración propia



## BIBLIOGRAFÍA

Arias, Fernando G. (1989). "Administración de Recursos Humanos". 4ª Edición. México: Editorial Trillas.

Bazinet, André. LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO. Ed. Herder, Barcelona, 1984. Capítulos I, III, V, VII, VIII, X.

Bohlander, George, Scott Snell y Arthur Sherman, (2001), Administración de Recursos Humanos, Thompson learning, México.

Chiavenato, Adalberto. (2001) "Administración de Recursos Humanos". 5ª Edición. Colombia: Editorial McGraw Hill

Como estructurar capacitación PDF. Gestión humana, 2015

Conocimiento Explícito e Implícito ¿Dos formas distintas de pensamiento?, artículo por Manuel Gross el 22/11/2009

Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica (Cosnet). (2005). "Manual para Desarrollar la Evaluación en los Planteles".

Dessler, Gary,(2001),Administración de personal, Prentice hall, México

Empresa REVAL S.A., 2015

Evaluación del desempeño laboral y su importancia en las organizaciones, www.gerencie.com, 2015

Gestión del conocimiento del mito a la realidad, Domingo Valhondo, 2010 libro electrónico

Hernández, Fernández y Baptista (2003). TIPOS DE INVESTIGACION McGraw Hill. México.

Mario Tamayo y Tamayo. El Proceso de la Investigación. 1999 Limusa Noriega Editores Tercera Edición Pp. 72- 130

McAdams, Jerry "PREMIAR EL DESEMPEÑO", Cap. 5 (págs. 77 a 97), Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1998

McGehee, William, Paul Thayer, (1992), Adiestramiento y formación profesional (capacitación), LIMUSA, México.

Modelos Gestión del conocimiento, tesis doctorales, 2010

Robbins, Stephen P. (2004). "Comportamiento Organizacional". 10ª Edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall

Solana, Ricardo F. (1993). "Administración de Organizaciones". Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S.A.

Whitmore, J. (2011). COACHING; el método para mejorar el rendimiento de las personas. España. Edit Espasa Libros.

Williams, Richard "RENDIMIENTO DEL PERSONAL", Ed Thomson, Cap. 4 y 8

## ANEXOS

### Anexo N° 1: Encuesta diagnóstico de necesidades de capacitación

| <b>ENCUESTA</b>   |    |    |
|---|----|----|
| Conteste lo más sincero posible el siguiente cuestionario, marcando con una X según sea su respuesta.<br>SI o NO y justifique su respuesta. |    |    |
| 1- Recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa.  | SI | NO |
| Porque <u>Como requisito para el cargo</u>  | X  |    |
| 2- Cree necesaria la capacitación en su área de trabajo.  | SI | NO |
| Porque <u>Las capacitaciones son muy necesarias</u>   | X  |    |
| 3- Cree qué necesita capacitación.  | SI | NO |
| Porque <u>Como mejor formación.</u>   | X  |    |
| 4- Le han impedido algún curso de capacitación fuera de la empresa.   | SI | NO |
| Porque <u>No se puede.</u>  | X  |    |
| 5- Considera importante la capacitación.  | SI | NO |
| Porque <u>Es parte esencial de la persona.</u>  | X  |    |
| 6- Piensa que está apto para desempeñar su trabajo.   | SI | NO |
| Porque <u>Respecto a las capacitaciones ya las he cursado.</u>  | X  |    |
| 7- Los conocimientos que tiene le dan seguridad para hacer su trabajo.  | SI | NO |
| Porque  | X  |    |
| 8- Cree mantener la estabilidad del desempeño en su puesto.   | SI | NO |
| Porque <u>Es necesario.</u>   | X  |    |
| 9- Puede identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo.   | SI | NO |
| Porque <u>No me falta de mis funciones.</u>   | X  |    |
| 10- Puede tomar decisiones propias.   | SI | NO |
| Porque <u>No me falta del cómo vivir.</u>   | X  |    |
| 11- Existe buena relación entre colaboradores patrones.   | SI | NO |
| Porque <u>Hay buena relación laboral.</u>   | X  |    |
| 12- Tiene habilidad para llegar a una decisión mutua con sus compañeros.  | SI | NO |
| Porque <u>Hay trabajo en equipo.</u>  | X  |    |
| 13- Le han impedido cursos de capacitación relevantes e importantes en su área de trabajo.  | SI | NO |
| Porque <u>Se han impedido pero han sido por cosas propias.</u>  | X  |    |
| 14- Los horarios de capacitación que le han dado son ajustados a su horario de trabajo.   | SI | NO |
| Porque <u>Los horarios (curso) han sido ajustados al horario.</u>   | X  |    |
| 15- Existen días especiales para un curso de capacitación dentro de la empresa.   | SI | NO |
| Porque <u>No sí.</u>  |    | X  |
| 16- Cuentan con recursos asignados estructurados para satisfacer un plan de capacitación.   | SI | NO |
| Porque <u>La unidad no se ha asignado.</u>  |    | X  |

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 2.: Encuesta de satisfacción al cliente interno

**ENCUESTA DE SATISFACCION CLIENTE INTERNO**  
**CENTRO DE RECAUDO Y PAGOS**  
**REVAL S.A.**

Fecha: 17 de Mayo 2015 Cargo: Agente Administrativo

De acuerdo a las preguntas que se formularán posteriormente, marque con una (x), en la casilla que corresponda, de acuerdo a los siguientes valores:

1. Muy insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Satisfecho
4. Muy satisfecho

| NO | PREGUNTA   | 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|--|---|---|---|---|
| 1  | ¿Cómo se ha sentido trabajando en la empresa?  |   |   |   | X |
| 2  | ¿Cómo califica su desempeño en el cargo?   |   |   |   | X |
| 3  | ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?                                    |   |   | X |   |
| 4  | ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?   |   | X |   |   |
| 5  | ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?   |   |   |   | X |
| 6  | ¿Recibe información de cómo desempeñar su trabajo?   |   |   | X |   |
| 7  | ¿Recibe la formación necesaria para desarrollar correctamente su trabajo?  |   |   |   | X |
| 8  | ¿Cuando necesita formación específica al margen de la establecida en el plan de formación, ha sido satisfecha?   |   |   | X |   |
| 9  | ¿Cuando se implantan nuevos mecanismos, si es necesaria la información específica, la empresa se la proporciona? |   |   | X |   |
| 10 | ¿El trabajo que desempeña ha sido evaluado?  |   |   |   | X |

**COMENTARIO** (Si tiene algún comentario al respecto que desee resaltar o dar a conocer por favor escribalo en este espacio).  
*No me gustaría dar más detalles de lo que me gustaría*

GRACIAS POR SU COLABORACION, PARA NOSOTROS ES MUY IMPORTANTE SU OPINION

Fuente: Elaboración propia

### Anexo N° 3. Autoevaluación

REVINI S.A

**FORMATO AUTOEVALUACION**

FECHA: 10 de agosto 2018

NOMBRE: Fátima Bustillo

CARGO: Asesora Administrativa

aprovecho esta oportunidad, a continuación hago una lista sin importar el orden sobre las cualidades y habilidades que usted cree que necesita para realizar bien su tarea.

En la primera columna escriba las cualidades, en la segunda columna de 1 a 10 asigne las calificaciones que se asigna de cómo es ahora y en la tercera de 1 a 10 la que sinceramente desea alcanzar.

| CUALIDADES Y HABILIDADES | COMO ES AHORA<br>(1 a 10) | META<br>(1 a 10) |
|--------------------------|---------------------------|------------------|
| <u>Organización</u>      | <u>8</u>                  | <u>10</u>        |
| <u>Responsabilidad</u>   | <u>8</u>                  | <u>10</u>        |
| <u>Asertivo</u>          | <u>8</u>                  | <u>10</u>        |
| <u>Manejo de</u>         | <u>8</u>                  | <u>10</u>        |
| <u>Trabajo en equipo</u> | <u>8</u>                  | <u>10</u>        |
| <u>Comunicación</u>      | <u>8</u>                  | <u>10</u>        |
|                          |                           |                  |
|                          |                           |                  |
|                          |                           |                  |

Ahora escriba las cualidades o habilidades en las cuales usted cree que debe trabajar más y establezca un plazo de tiempo.

| CUALIDADES Y HABILIDADES | TIEMPO: Plazo en el que cree puede lograr la meta (días, semanas, meses) específico. |
|--------------------------|--|
| <u>Trabajo en equipo</u> | <u>2 días</u>  |
| <u>Comunicación</u>      | <u>1 día</u>   |
|                          |  |
|                          |  |
|                          |  |

A continuación haga una lista de las herramientas, métodos, instrumentos etc., que cree usted que necesita y que la empresa REVAL le puede aportar para lograr las metas sobre las cualidades y habilidades que debe tener para realizar eficientemente su tarea.

QUE LA EMPRESA ME DENE RECOMENDACIONES O ME  
LLEVE PARA DESARROLLAR MI COMPROMISO Y SUJETAR MI  
PARTE DE RESPONSABILIDAD Y CONCENTRACION.  
ADICIONAL ME GUSTARIA QUE LA EMPRESA RECONO  
CITA Y CENSADE UN PLAN DE ACCION REVER  
SO PARA NO MINIMIZAR LOS ERRORES.

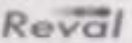
Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 4: tabla de resultados encuesta de satisfacción el cliente.

| <b>PREGUNTA</b>   | <b>I</b> | <b>II</b> | <b>III</b> | <b>IV</b> | <b>TOTAL</b> |
|---|----------|-----------|------------|-----------|--------------|
| ¿Cómo se ha sentido trabajando en la empresa?   |          |           | 2          | 3         | 5            |
| ¿Cómo califica su desempeño en el cargo?  |          |           | 4          | 1         | 5            |
| ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?                                   |          |           | 3          | 2         | 5            |
| ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?  |          | 1         | 4          |           | 5            |
| ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?  |          | 2         | 3          |           | 5            |
| ¿Recibe la formación necesaria para desarrollar correctamente su trabajo?                                       |          | 2         | 3          |           | 5            |
| ¿Recibe información de cómo desempeñar su trabajo?  |          | 1         | 4          |           | 5            |
| ¿Cuándo necesita formación específica al margen de la establecida en el plan de formación, ha sido satisfecha?  |          | 1         | 4          |           | 5            |
| ¿Cuándo se implanta nuevos mecanismos, si es necesaria la información específica, la empresa me la proporciona? |          | 1         | 4          |           | 5            |
| ¿El trabajo que desempeña ha sido evaluado?   |          | 3         | 2          |           | 5            |
| <b>I: MUY INSATISFECHO II: INSATISFECHO III:SATISFECHO IV:MUY SATISFECHO</b>                                    |          |           |            |           |              |

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 5: Formato certificación de conocimientos Reval S.A.

|    |  | REVAL<br>CERTIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS BANCO DE NEGOCIA - CAJERO<br>RESPONDOR |       | Código: 1004-0114-0001-01<br>Vigencia a partir del<br>28 de febrero de 2019<br>Administración: |
|---|--|--|-------|--|
| APELLIDOS Y NOMBRES: _____  |  | DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____  |       |  |
| CARGO: _____  |  | OFICINA: _____   |       |  |
| FECHA DE CERTIFICACIÓN: _____   |  | FECHA DE VERIFICACIÓN: _____   |       |  |
| Marque la calificación obtenida en el cuestionario, desde la calificación mínima posible en (1) y la máxima en (5)  |  |  |       |  |
| SECCIÓN 1: CONTROL Y OPERACIÓN DE PLATAFORMAS   |  | Jefe de Servicio CAJERO PRINCIPAL  | TUTOR | PROFESOR   |
| 1. Control y manejo del aplicativo del negocio, sus diferentes funciones, roles y los permisos que se pueden otorgar por nivel de acceso  |  |  |       |  |
| 2. Identifica los errores y procedimientos establecidos para realizar el pago de nóminas personales, DE AFILIADO  |  |  |       |  |
| 3. Control de nóminas y procedimientos establecidos para el pago de cheques, pago de giro y retiro por comisión   |  |  |       |  |
| 4. Identifica los diferentes tipos de pago para la recepción de cheques en cajero   |  |  |       |  |
| 5. Identifica los diferentes de los servicios asociados con una operación específica y métodos de pago  |  |  |       |  |
| 6. Control de diferentes tipos de pago que se deben efectuar para la recepción de cheques, cheques, nominas y depositos   |  |  |       |  |
| 7. Maneja de forma adecuada los diferentes tipos de pago por giro, control de frecuencia de este tipo, verificación de requisitos de pago, tipo de cheque y número de cheques autorizados |  |  |       |  |
| 8. Control de proceso de factibilidad de depósito con el cajero/cheque, el momento de retiro al tiempo establecido y el almacenamiento de fondos  |  |  |       |  |
| 9. Control e identificación de proceso de cambio de giro y de cheques que se deben hacer estos sistemas de este proceso   |  |  |       |  |
| 10. Maneja de manera adecuada el proceso para el chequeo o envío de documentos de la oficina al terminal de trabajo   |  |  |       |  |
| 11. Maneja de manera adecuada el proceso de identificación, control de foto y impresión de la tarjeta   |  |  |       |  |
| 12. Control administrativo y funcionamiento de Fondo Comunal para el caso de procedimientos dentro de empresa en los casos correspondientes   |  |  |       |  |
| 13. Control e identificación administrativamente de diferentes procesos en el funcionamiento de aplicación E Learning   |  |  |       |  |
| SECCIÓN 2: BAO Y SERVICIO AL CLIENTE  |  | Jefe de Servicio CAJERO PRINCIPAL  | TUTOR | PROFESOR   |
| 1. Control de estructura y sistema de las Comarcas financieras  |  |  |       |  |
| 2. Control de proceso para las diferentes actividades de cumplimiento de las necesidades del consumidor financiero  |  |  |       |  |
| 3. Control e manejo de todos los canales de la entidad financiera en la atención al usuario   |  |  |       |  |
| 4. Maneja que cliente que se relaciona en los canales, canales de atención, atención y atención   |  |  |       |  |
| 5. Control de procesos de la entidad con el fin de brindar al usuario información correcta y oportuna   |  |  |       |  |
| 6. Control de el desarrollo de sus servicios de servicio al cliente y atención al usuario en la atención y la entidad   |  |  |       |  |
| 7. Maneja los procesos de atención en la información con el cliente en atención   |  |  |       |  |
| SECCIÓN 3: CONOCIMIENTO DE PRODUCTO Y MANEJO DE BILLETES  |  | Jefe de Servicio CAJERO PRINCIPAL  | TUTOR | PROFESOR   |
| 1. Control e identificación de moneda, moneda, moneda y el control de billetes  |  |  |       |  |
| 2. Control administrativo de proceso de pago de billetes, y el control de los billetes en el cajero   |  |  |       |  |
| 3. Control de procedimientos de seguridad de la moneda en cajero  |  |  |       |  |
| 4. Control de diferentes tipos de billetes en el cajero y el uso para los diferentes procedimientos en caso de cambio de billetes en el cajero  |  |  |       |  |

Nota: Este cuestionario es propiedad intelectual de REVAL, su contenido es confidencial y no debe ser publicado o compartido fuera de la institución.  
1/21





|   |   |   |
|---|---|---|
|    | <b>REVAL</b><br>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EMPLEADO AL AUTOGESTIONAR SU NIVEL<br>OPERATIVO CORPUSCULAR A CARGO | Cargo: _____<br>Fecha: _____<br>SS de la Empresa: _____<br>Versión: _____ |
|   | <b>CONCEPTO</b><br><b>MEJORAMIENTO Y DESARROLLO</b><br>FORMALIZADA  |   |
| <b>ASPECTOS POR MEJORAR</b>   |   |   |
| <b>COMPROMISOS PARA EL MEJORAMIENTO</b>   |   |   |
| FECHA: _____  | FECHA: _____  |   |
| FIRMA DEL TITULAR DEL EVALUADO  | FIRMA DEL FORMALIZADOR EVALUADO   |   |
| <small>Fig. 2-10-2</small><br><small>Nota: Desempeño en el personal involucrado de Reval, se puede la formalización con o sin el grado de desarrollo de la actividad.</small> |   |   |

Fuente: Elaboración propia