

**DISEÑO DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACIONES 2013 PARA LA
CORPORACIÓN NARIÑO, EMPRESA Y FUTURO. CONTACTAR.**

JENNY CATALINA PACHAJOA ESTRADA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2013**

**DISEÑO DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACIONES 2013 PARA LA
CORPORACIÓN NARIÑO, EMPRESA Y FUTURO .CONTACTAR.**

JENNY CATALINA PACHAJOA ESTRADA

**Trabajo de grado modalidad pasantía presentado como requisito para optar
al título de Administrador de Empresas**

**Asesor de Pasantía:
José Luis Benavides Passos
Docente Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2013**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado por el honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

Nota de aceptación

Firma del asesor

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Agosto de 2013

RESUMEN

La Corporación Nariño, Empresa y Futuro, CONTACTAR, es una Asociación Civil, de participación mixta, autónoma, regida por el derecho privado, sin ánimo de lucro, organizada bajo las leyes de la República de Colombia, fue fundada en la ciudad de Pasto hace 21 años, inicialmente como respuesta a las necesidades de los microempresarios de la región, y que en la actualidad se constituye como una corporación encargada de “prestar servicios microfinancieros integrales e inclusivos con calidad, calidez, responsabilidad social y ambiental a poblaciones prioritariamente rurales para contribuir a mejorar sus condiciones de vida”^{*}.

La capacitación dentro de las organizaciones es un proceso que tiene como fin el desarrollo del personal para lograr de esta forma, los objetivos misionales de la misma, la capacitación debe responder a requerimientos reales de la institución y responde sencillamente a las necesidades de habilidades y formación de los colaboradores. Toda institución debe estar comprometida con el proceso de fortalecimiento y mejoramiento de competencias en los colaboradores para de esta forma generar mejores desempeños dentro de la misma y apostarle a la generación de actividades y procesos en pro de ello, de ahí la necesidad de involucrar dentro de los procesos principales de una institución el proceso de talento humano y en si la ejecución de un plan anual de capacitación que logran una correcta minimizar brechas con relación al desempeño real y el esperado de los colaboradores.

Para el diseño de un plan de capacitaciones es necesario conocer que dentro de la organización se manejan tres tipos de capacitación: Básica, específica y complementaria, y que el diseño del plan debe realizarse bajo un enfoque sistemático que abordará tres temas fundamentales: diagnóstico de necesidades de capacitación, determinación de temas de capacitación, elaboración de presupuesto y cronograma para los mismos y finalmente el establecimiento de programas de capacitación dados los temas de capacitación obtenidos.

Para lograr la implementación del plan de capacitación, se debe tener en cuenta la población a la cual va orientado, estableciendo la modalidad de capacitaciones y las estrategias que sean más adecuadas y pertinentes para desarrollar el programa de capacitación anual.

La evaluación y seguimiento de la capacitación es un factor muy importante que se debe tener en cuenta en una institución ya que con ésta se medirá a efectividad de la misma y cómo se contribuye al logro de objetivos organizacionales, por ello se deben elaborar objetivos de capacitación a los cuales se llegará una vez se imparta la capacitación.

^{*} Misión actual de CONTACTAR.

ABSTRACT

The Corporation Nariño, Business and Future, CONTACTAR, is a civil association, joint participation, autonomous, governed by private law, non-profit, organized under the laws of the Republic of Colombia, it was founded in the city of Pasto 21 years ago, initially as a response to the needs of micro-entrepreneurs in the region, and is now established as a corporation in charge of "providing comprehensive and inclusive microfinance services with quality, warmth, social and environmental responsibility primarily rural populations to contribute to improve their living conditions".

Training within organizations is a process that aims to develop staff to achieve in this way, the missionary objectives of the same, training should respond to real requirements of the institution and simply responds to the skills and training needs of employees.

Every institution must be committed to the process of strengthening and improving employees skills to thereby generate better performance within the same and bet on the generation of activities and processes in support of it, hence the need to engage in main processes of an institution the process of human resources and if the execution of annual training plan that achieved a correct minimizing gaps in relation to actual and expected performance of employees.

To design a training plan is necessary to know that within the organization are handled three types of training: Basic specific and complementary, and that the design of the plan should be carried out under a systematic approach to approach three key issues: needs assessment training, identification of training issues, budgeting and scheduling for the same and finally the establishment of training programs given the training topics obtained.

To achieve the implementation of the training plan, must be consider the population to which it is oriented, establishing a training mode and the strategies that are most appropriate and relevant to develop the annual training program. The evaluation and monitoring of the training is a very important factor that must be consider into account in an institution because with this effectiveness will be measured and how it contributes to achieving organizational goals, so they should develop training objectives to which arrive once impart training.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION.....	13
1. TEMA DE INVESTIGACION	16
1.1 TITULO	16
2. PROBLEMA DE INVESTIGACION	17
2.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	17
2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	20
2.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	20
3. OBJETIVOS.....	22
3.1 OBJETIVO GENERAL	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
4. JUSTIFICACION	23
5. MARCO DE REFERENCIA.....	25
5.1 MARCO TEÓRICO	25
5.1.1 Definición de Capacitación.....	26
5.1.2 Clasificación de la capacitación.....	27
5.1.3 Objetivos de la capacitación.....	27
5.1.4 Propósito de la capacitación	28
5.1.5 Funciones de la capacitación	28
5.1.6 Importancia de la capacitación	29
5.1.7 Tipos de capacitación	29
5.1.8 Modalidades de capacitación	30
5.1.9 Enfoque sistemático de la capacitación.....	30
5.1.10 Tipos de necesidades que puede satisfacer la capacitación	35
5.1.11 Definición de brechas.....	36
5.1.12 Competencias Laborales.....	37
5.2 MARCO CONTEXTUAL.....	38
5.2.1 Presentación de la empresa.....	39

5.2.2	Misión	39
5.2.3	Visión	39
5.2.4	Productos que ofrece la institución.....	39
5.3	MARCO NORMATIVO	40
6.	DIAGNÓSTICO NECESIDADES DE CAPACITACIÓN CONTACTAR ..	42
6.1	DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	42
6.2	RESULTADOS A PARTIR DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	46
6.2.1	Cargo: auxiliar administrativo	49
6.2.2	Cargo: auxiliar operacional.....	52
6.2.3	Cargo: Asesor de Crédito.....	56
6.2.4	Cargo: Coordinador de Oficina.....	73
6.3	TEMAS PARA CAPACITACIÓN EN EL AREA COMERCIAL.....	76
6.4	RESULTADOS A PARTIR DE LA ENCUESTA REALIZADA.	77
6.4.1	Resultados obtenidos en comp. Genéricas para capacitación Básica	78
6.4.2	Necesidades de capacitación Área comercial	83
6.4.3	Necesidades de Capacitación: Asesores de crédito.....	86
6.4.4	Necesidades de Capacitación para los cargos: coordinadores de oficina, coordinadores zonales y asistentes de oficina	89
6.4.5	Necesidades de capacitación coordinadores de área y directivos.....	92
6.4.5	Necesidades de capacitación: proyección de cargos 2013	100
7.	PROPUESTA DE CAPACITACION PARA EL AÑO 2013	104
7.1	TEMAS DE CAPACITACION	104
7.2	PRESUPUESTO DE CAPACITACION AÑO 2013	110
7.3	COSTOS DE CAPACITACION NUEVOS COLABORADORES 2013... ..	112
7.4	PRESUPESTO PARA MANTENIMIENTO DE ZONAS	120
7.5	COSTOS DE CAPACITACION TEMAS PRIORITARIOS.	123
7.6	TOTAL COSTOS DE CAPACITACION.	126
7.7	CRONOGRAMA DE EJECUCION DE ACTIVIDADES.	126
8.	PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	131
8.1	TEMAS DE CAPACITACION	131

8.2	EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	142
8.3	INDICADORES DE SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION	143
8.3.1	Indicadores incluidos en el POA actualmente	143
8.3.2	Propuesta de algunos indicadores	144
8.4	APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN	144
8.4.1	Recolección de Datos	145
8.4.2	Análisis de Datos	146
	CONCLUSIONES	153
	RECOMENDACIONES.....	155
	BIBLIOGRAFIA.....	156

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1.	Competencias laborales CONTACTAR.....	38
Cuadro 2.	Instrumentos para determinar necesidades de capacitación.....	42
Cuadro 3.	Relación número de trabajadores por área y cargo CONTACTAR...	43
Cuadro 4.	Distribución de colaboradores por oficina	45
Cuadro 5.	Distribución de colaboradores por Zona.....	46
Cuadro 6.	Número de personas evaluadas según cargo	46
Cuadro 7.	Evaluación de desempeño. Oficinas/cargos	47
Cuadro 8.	Niveles de evaluación de desempeño.....	48
Cuadro 9.	Escala de calificación para asesores de crédito.....	61
Cuadro 10.	No. colaboradores área administrativa.....	93
Cuadro 11.	No. colaboradores área de auditoria	94
Cuadro 12.	No. colaboradores Área Comercial	95
Cuadro 13.	No. colaboradores área de contable	96
Cuadro 14.	No. colaboradores área de contable.	97
Cuadro 15.	No. colaboradores área de Operaciones.....	97
Cuadro 16.	No. colaboradores área de sistemas.....	98
Cuadro 17.	No. colaboradores área de Talento Humano.....	99
Cuadro 18.	Proyección de cargos año 2013.....	100
Cuadro 19.	Temas de Capacitación	105
Cuadro 20.	Presupuesto de capacitación.	111
Cuadro 21.	Costos de capacitación nuevos colaboradores	113
Cuadro 22.	Presupuesto para mantenimiento de zonas	121
Cuadro 23.	Costos de capacitación Temas Prioritarios	123
Cuadro 24.	Total costos de Capacitación	126
Cuadro 25.	CRONOGRAMA DE EJECUCION DE CAPACITACIONES	127
Cuadro 26.	Temas de capacitación en Inducción	133

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1.	Resultados E.D. Cargo: Aux. administrativas	50
Tabla 2.	Resultados E.D. Cargo: Aux. Operacional	54
Tabla 3.	Resultados E.D. Cargo: asesor de crédito	58
Tabla 4.	Resultados E.D. Asesores de crédito Zona Putumayo.	63
Tabla 5.	Resultados E. D. Asesores de crédito Zona occidente.	64
Tabla 6.	Resultados E.D. Asesores de crédito. Zona Sur Occidente.....	66
Tabla 7.	Resultados E.D. Asesores de Crédito. Zona Huila	68
Tabla 8.	Resultados E. D. Asesores de Crédito. Zona Sur.....	70
Tabla 9.	Resultados E. D. Asesores de Crédito. Zona Norte.....	72
Tabla 10.	Resultados E. D. Coordinadores de Oficina	75
Tabla 11.	Requerimientos de capacitación básica de herramientas ofimáticas.	78
Tabla 12.	Requerimientos de capacitación por competencias	80
Tabla 13.	Importancia de la capacitación en idiomas extranjeros	81
Tabla 14.	Idioma que necesita capacitación	82
Tabla 15.	Necesidades de capacitación área comercial.....	84
Tabla 16.	Tema en los que requiere capacitación Área comercial	85
Tabla 17.	Requerimientos de capacitación para asesores de crédito	87
Tabla 18.	Req. de capacitación en competencias. Asesores de Crédito	88
Tabla 19.	Req. de capacitación coord. De oficina, coord. Zonales y asistentes de oficina.	90
Tabla 20.	Req. de capacitación conocimientos esenciales. Coordinadores de oficina, zonales y asistentes de oficina	91

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Resultados E.D. Cargo: Aux. Administrativas	51
Gráfico 2. Resultados E.D. Cargo: Aux. operacional	55
Gráfico 3. Resultados E.D Asesores de Crédito. Zona Putumayo.	63
Gráfico 4. Resultados E. D. Asesores de crédito. Zona Occidente	65
Gráfico 5. Resultados E.D. Asesores de crédito. Zona Sur Occidente	67
Gráfico 6. Resultados E. D. Asesores de Crédito. Zona Huila.	69
Gráfico 7. Resultados E. D. Asesores de Crédito. Zona Sur.	71
Gráfico 8. Resultados E.D. Asesores de Crédito. Zona Norte.	73
Gráfico 9. Resultados E.D Coordinadores de Oficina	76
Gráfico 10. Requerimientos de capacitación básica en herramientas ofimáticas	79
Gráfico 11. Requerimientos de capacitación por competencias	80
Gráfico 12. Importancia de la capacitación en idiomas extranjeros	81
Gráfico 13. Idioma que necesita capacitación	82

INTRODUCCION

Con el paso del tiempo el ser humano ha ido recobrando importancia en las organizaciones, porque es él quien genera verdaderas ventajas competitivas a la institución, lamentablemente, muchas organizaciones, no son conscientes de dicha importancia y viven rezagados con la falsa creencia de que con él tienen un recurso, que debe ser explotado y que simplemente está para generar productividad a la organización, sin que a éste se le retribuyan beneficios adicionales a un simple salario, que si bien solventará necesidades económicas, no será el único factor de desarrollo personal y laboral de los colaboradores. El compromiso actual de las organizaciones que quieren liderar los mercados está en gestionar de forma adecuada al talento humano como único secreto que desencadenará éxito en la organización.

Gestionar el talento humano en una organización implica considerar una totalidad de procesos que incluyen reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, remuneración y calidad de vida, con el único fin de atraer, desarrollar y retener talento en las instituciones, logrando así tener en ellas personal competente que brinde mayor eficiencia laboral y se sienta comprometido con la institución.

La capacitación de personal contribuye al fortalecimiento y mejoramiento de competencias en los colaboradores para generar mejores desempeños dentro de la organización, es por esto que el presente trabajo se relaciona principalmente con este tema, buscando diseñar el plan anual de capacitación para la Corporación Nariño Empresa y futuro CONTACTAR para la vigencia del año 2013 para su ejecución en el mes de abril.

La Corporación Nariño empresa y futuro, cuenta en la actualidad con 326 colaboradores distribuidos en tres departamentos: Huila, Nariño y Putumayo y 29 oficinas en dichas zonas, para el año 2013 cuenta con una proyección de 500 cargos para cierre de año y la apertura de nueve nuevas oficinas, con lo que cubrirá la totalidad del departamento del Huila e iniciará su expansión en el departamento del Tolima.

El compromiso con la gestión del talento humano en la organización es muy amplio y de ahí que se inviertan grandes rubros en programas de bienestar social, salud ocupacional y capacitación. Para el año 2012 el presupuesto asignado al área de capacitaciones fue de \$470.356.800 de ahí que exista la necesidad de distribuir de forma adecuada los recursos de acuerdo a prioridades y con propuestas de calidad.

Para lograr diseñar el plan de capacitaciones para la organización, se debe conocer que dentro de la organización se manejan tres tipos de capacitación:

Básica, específica y complementaria, y que el diseño del plan se realizará bajo un enfoque sistemático que abordará tres temas fundamentales: diagnóstico de necesidades de capacitación, determinación de temas de capacitación, elaboración de presupuesto y cronograma para los mismos y finalmente el establecimiento de programas de capacitación dados los temas de capacitación obtenidos.

El diagnóstico de necesidades de capacitación está orientado a detectar los principales temas en los cuales los colaboradores requieren capacitarse ya sea actualización o por desconocimiento del tema. Para detectar dichas necesidades de capacitación se procedió a la aplicación de una encuesta de necesidades de capacitación básica, orientada a todos los cargos y una encuesta de necesidades de capacitación específica para los cargos del área comercial. También se procedió a evaluar los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño del periodo B de 2012 y determinar deficiencias de capacitación. Una vez realizados estos dos pasos anteriores se procede a la realización de una entrevista a los coordinadores de área y directivos para corroborar los temas prioritarios de capacitación así como también para proponer nuevos temas.

La planeación de los programas de capacitación es un factor importante para el desarrollo e implementación del Plan anual de capacitación, es por ellos que una vez determinados los temas de capacitación, se procede a la elaboración de un presupuesto de capacitación, teniendo en cuenta proponentes de los temas y cotizaciones de los mismos, para que estos sean ajustados y aprobados por parte de la dirección financiera de la institución. La realización del cronograma de capacitación brindará orientación y organización para la futura implementación del plan anual de capacitaciones.

Una vez se han tenido aprobados los rubros de capacitación y las posibles fechas de ejecución, se procede a organizar los programas de capacitación que consiste en una recopilación de los temas de capacitación. La planeación de la capacitación y el establecimiento de los programas de capacitación es definir principalmente qué temas de capacitación deben manejarse, qué personas deben aprender esos temas, en qué momento, dónde debe hacerse la capacitación, y quién será el responsable de dirigir la capacitación. A su vez la planeación y el diseño de programas deberán enfocarse en la formulación de objetivos y estrategias de acuerdo a las necesidades que arrojó el diagnóstico de capacitación.

Para lograr la implementación del plan de capacitación, se debe tener en cuenta la población a la cual va orientado, estableciendo la modalidad de capacitaciones y las estrategias que sean más adecuadas y pertinentes para desarrollar el programa de capacitación anual.

La evaluación y seguimiento de la capacitación es un factor muy importante que se debe tener en cuenta en una institución ya que con ésta se medirá a efectividad

de la misma y cómo se contribuye al logro de objetivos organizacionales, por ello se deben elaborar objetivos de capacitación a los cuales se llegará una vez se imparta la capacitación.

En conclusión, la formulación del Plan anual de capacitaciones 2013, para la institución, busca establecer directrices que orienten el diseño, la evaluación y el seguimiento de los programas de capacitación, en donde una vez se ha detectado la existencia de necesidades de capacitación, se buscará disminuir brechas a fin de garantizar eficiencia en los procesos, crecimiento personal e institucional y generación de grandes ventajas competitivas a partir del desarrollo del talento humano.

1. TEMA DE INVESTIGACION

El tema del presente trabajo es la Gestión del Talento Humano, enfatizando en las necesidades de capacitación en la Corporación Nariño Empresa y futuro CONTACTAR para la vigencia del año 2013.

1.1 TITULO

Diseño del plan anual de capacitaciones 2013 para la Corporación Nariño, Empresa y Futuro .CONTACTAR.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACION

2.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

En la actualidad las organizaciones presentan cambios de diferente índole, cambios que no pueden ser enfrentados al azar, sino por el contrario con mucha responsabilidad, modificando o reestructurando situaciones que se presentan al interior de las organizaciones que son de vital importancia pero que han sido descuidados en grandes medidas, y de esta manera evitar problemas futuros. Por tanto la importancia del ser humano en las organizaciones es muy amplia y debe ser manejada como un factor clave para la competitividad, puesto que la organización que no esté comprometida con la correcta gestión del talento humano e importancia del mismo está condenada al rezago y a desaparecer del medio.

El compromiso de las organizaciones con la correcta gestión del talento humano debe ser muy amplio y debe ser entendida como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos relacionados con las personas, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, remuneración y calidad de vida”¹

Gestionar el talento humano implica considerar en su totalidad los procesos antes mencionados, para así contribuir de forma efectiva al logro de los objetivos estratégicos organizacionales, cabe aclarar que si bien parte del compromiso con la gestión del talento humano es atribuida en muchos casos al director del departamento de Talento humano, esta tarea debe ser compartida con toda la organización y debe ser compromiso de todos. Por lo tanto la Gestión del talento humano no solo implica hacer énfasis en los procesos y procedimientos de la administración propia del ser humano, sino más bien implica considerar las dimensiones de la organización y las estrategias propias que se han diseñado, en donde el factor clave de la misma es no solo incorporar el personal idóneo para ella, sino también brindar desarrollo al mismo evidenciado en mayor eficiencia y eficacia para lograr efectividad laboral pero de igual forma crecimiento personal.

La Corporación Nariño, Empresa y Futuro, CONTACTAR, es una Asociación Civil, de participación mixta, autónoma, regida por el derecho privado, sin ánimo de lucro, organizada bajo las leyes de la República de Colombia, fue fundada en la ciudad de Pasto hace 21 años, inicialmente como respuesta a las necesidades de los microempresarios de la región, actualmente se constituye como una corporación encargada de “prestar servicios microfinancieros integrales e inclusivos con calidad, calidez, responsabilidad social y ambiental a poblaciones

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Cuarta Edición: Mc Graw Hill, 2005.

prioritariamente rurales para contribuir a mejorar sus condiciones de vida”*, busca ser la entidad micro financiera líder a nivel nacional por la calidad del servicio que presta.²

CONTACTAR, basa su desarrollo, gestión, administración, crecimiento y liderazgo en cinco ejes estratégicos fundamentales: fortalecimiento Institucional, consolidación comercial en el País, desempeño social y ambiental, transformación institucional y sostenibilidad financiera. Estos ejes estratégicos se ejecutan y realizan en la medida en la que la organización cuente con el talento humano idóneo capaz de enfrentarse a diferentes situaciones tanto internas como externas, en donde los colaboradores puedan solucionar y hacer frente a las amenazas del entorno y sepan aprovechar las oportunidades del mismo.

Muchos de los problemas que enfrentan actualmente las organizaciones y que les impide lograr mayores niveles de competitividad y eficiencia pudiesen manejarse de mejor manera si las organizaciones cambian el paradigma tradicional de administración que han implementado con relación al talento humano, pasando de tratarlo como un simple recurso que debe generar productividad y rentabilidad a pensar en él como un verdadero talento, como un ser integral que aportará al logro de los objetivos institucionales, pero que también posee deseos y necesidades que debe satisfacer, tal como lo manifestaba Maslow en su pirámide de necesidades, haciendo referencia a cinco diferentes clases de necesidades que son: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y autorrealización, que se debe satisfacer, en donde la organización en la que él se encuentre debe contribuir para que ello se lleve a cabo.

Por su parte la organización debe confiar plenamente en el talento humano que integra la organización valorando sus capacidades y contribuyendo en su desarrollo personal y organizacional.

Si bien pocas organizaciones no solo a nivel nacional, sino también a nivel regional han invertido en los programas para la correcta gestión del talento humano, la corporación Nariño empresa y futuro ha cambiado el paradigma tradicional de gestión de Recursos Humanos por mecanismos para la correcta gestión del mismo, el cual incluye programas de selección de personal, salud ocupacional, bienestar social, desarrollo de personal, programas de capacitación, entre otros.

La capacitación de personal, representa para las organizaciones uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente del talento humano, respecto a las funciones laborales que se deben desempeñar en el puesto de

* Misión de CONTACTAR actual.

² CONTACTAR. Información obtenida en: <http://www.contactar-pasto.org/site/index.php>

trabajo que ocupan.³ Por su parte la capacitación de personal está orientada a contribuir con el logro de los objetivos estratégicos de la institución, y busca impactar de manera positiva objetivos y prioridades de la organización.

Es muy importante tener en cuenta que los planes de capacitación “constituyen en sí, el conjunto de acciones sistematizadas para orientar el proceso capacitador en una organización. Un plan de capacitación está integrado por programas, los cuales se constituyen en la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción – aprendizaje,”⁴ la meta primordial de toda capacitación es contribuir a la consecución de los objetivos institucionales, por tanto los programas de capacitación irán orientados a contribuir al desarrollo de éstos.

El plan de capacitación para la corporación Nariño empresa y futuro contactar, está enmarcado bajo un conjunto de procesos sistemáticos, que contemplan las siguientes etapas: diagnóstico de necesidades de capacitación; planeación de la capacitación y diseño de programas, implementación del plan de capacitación, evaluación y seguimiento.⁵

El diagnóstico inicial de capacitación, busca primordialmente detectar las diferentes necesidades y sugerencias de capacitación de CONTACTAR por parte del personal de la organización, se aborda desde tres tipos de análisis: organizacional, del puesto de trabajo y de talento humano estableciendo la proyección del mismo para el periodo futuro.

Las necesidades de capacitación se plasman en un panorama de capacitaciones que debe ser manejado a manera de objetivos, en donde la información para el mismo se recopila por medio de encuestas dirigidas a los 326 colaboradores de la organización, estableciendo diferentes tipos de encuestas de conformidad a los cargos existentes, pero priorizando los cargos del área comercial e indagando solo sobre capacitación básica a los demás cargos, además toma gran importancia las entrevistas dirigidas al personal directivo y a la dirección ejecutiva, retomando de igual forma los resultados arrojados por parte de la evaluación de desempeño realizada.

La planeación de la capacitación y el establecimiento de los programas de capacitación se basan en definir principalmente qué temas de capacitación deben manejarse, qué personas deben aprender esos temas, en qué momento, dónde debe hacerse la capacitación, y quién será el responsable de dirigir la capacitación. A su vez la planeación y el diseño de programas deberán enfocarse

³ Información obtenida en : <http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>

⁴ INSUASTY, Daniel, JANSASOY, Adriana y ROSERO, Jazmín. Capacitación y desarrollo de personal. Universidad de Nariño. San Juan de Pasto 2011.

⁵ ROMAN CALDERON, Gloria. Plan anual de capacitación año 2009 para CONTACTAR. San Juan de Pasto. 2009.

en la formulación de objetivos y estrategias de acuerdo a las necesidades que arrojó el diagnóstico de capacitación.

Para lograr la implementación del plan de capacitación, se debe tener en cuenta la población a la cual va orientado, estableciendo la modalidad de capacitaciones y las estrategias que sean más adecuadas y pertinentes para desarrollar el programa de capacitación anual.

La evaluación y seguimiento de la capacitación es muy importante para determinar la efectividad que tiene la capacitación, se obtiene la información para dicha evaluación aplicando un instrumento que es estandarizado para todos los tipos de capacitaciones, la información se tabula y se analiza con el fin de realizar seguimiento continuo y establecer políticas correctivas o preventivas para la misma. Cabe aclarar que el programa de capacitación de la corporación Nariño, empresa y futuro, manejará tres tipos de capacitación así: capacitación básica, entendida como los conocimientos mínimos que requiere una persona para poder desempeñarse en el cargo, comprende básicamente la inducción al cargo y el conocimiento de la empresa; capacitación específica, es el tipo de capacitación que contribuye a ampliar y perfeccionar conocimientos, habilidades y destrezas respecto al desempeño con el puesto de trabajo, desarrollando en el empleado competencias y técnicas funcionales que permitirán que él mejore la productividad; capacitación complementaria, busca primordialmente fortalecer al trabajador de forma integral, brindándole conocimientos multidisciplinario que le permita un crecimiento personal y que a su vez mejore su productividad.⁶

Para todas las organizaciones es muy importante implementar programas de capacitación y establecer de forma periódica planes de capacitación acordes a las necesidades que tenga, ya que esto ayudará a producir mayores y mejores competencias en el personal incrementando así los niveles de productividad de los colaboradores a fin de disminuir las brechas existentes con respecto al tema y se tendrá un curso de acción con metas claras orientadas a conseguir los objetivos organizacionales que a su vez deben incluir al talento humano como eje fundamental de la misma.

2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo construir el plan anual de capacitaciones 2013 para la Corporación Nariño, Empresa y Futuro .CONTACTAR?

2.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

⁶ TORRICO ANDREATTA, Kattia Vienna. Curso Gestión Estratégica de la capacitación. G3 Microfinanzas. Bolivia. Junio de 2012.

- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación para los cargos existentes en la organización?
- ¿Qué temas de capacitación es necesario impartir y cuál es el costo de las mismas?
- ¿Cómo implementar el plan anual de capacitación en la Corporación Nariño Empresa y futuro CONTACTAR?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el plan anual de capacitaciones para el año 2013 en la Corporación Nariño, Empresa y futuro.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar las necesidades de capacitación para los cargos existentes en la organización, priorizando los cargos del área comercial.
- Determinar los temas de capacitación a impartir y elaborar presupuesto y cronograma de ejecución de los mismos de acuerdo a las necesidades encontradas.
- Proponer una alternativa de implementación del plan anual de capacitación (planes de acción) para los temas prioritarios de capacitación en la Corporación Nariño Empresa y futuro CONTACTAR.

4. JUSTIFICACION

“No hay una fórmula mágica para el éxito. Pero si hay un sólo camino que te llevará a el: La capacitación y la acción consistente” (Luis Fallas 2012).⁷

La corporación Nariño, Empresa y Futuro, dedicada a la prestación de servicios microfinancieros integrales e inclusivos, prioritariamente rurales, hace presencia en los departamentos de Nariño, Putumayo y Huila, cuenta con 29 oficinas distribuidas en los departamentos antes mencionados, actualmente cuenta con 324 empleados y espera un crecimiento para el año 2013 de 500 empleados. Su éxito y crecimiento radica principalmente en la calidad y calidez de los empleados y en la inversión en la correcta gestión del talento humano que ha realizado. La organización está basada en sus cinco ejes estratégicos fundamentales: fortalecimiento institucional, consolidación comercial en el país, desempeño social y ambiental, transformación institucional y sostenibilidad financiera.

La correcta gestión del talento humano involucra una serie de prácticas y políticas que incluyen el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, remuneración y calidad de vida de las personas. El presente proyecto se relaciona principalmente con la capacitación de personal, tema que en la actualidad puede ser entendido como un conjunto de actividades orientadas al personal que tienen como propósito mejorar el rendimiento de los empleados, con ella se logra adecuar a la persona al perfil del cargo establecido. La capacitación busca producir mayores competencias en el personal contribuyendo con el logro de objetivos estratégicos de la organización impactando de manera positiva en ellos.

La formulación del Plan anual de capacitaciones 2013, para la corporación Nariño, Empresa y Futuro, busca primordialmente establecer directrices para orientar los programas de capacitación de la empresa, respondiendo a los requerimientos detectados en el personal a fin de lograr crecimiento personal y organizacional.

Como ya se ha mencionado el plan anual de capacitaciones se basa principalmente en tres tipos de capacitaciones orientadas a los empleados, que van desde la capacitación básica, es decir la que todo empleado debe tener y que es de obligatorio cumplimiento para la empresa brindarla en donde conoce a la organización, pasando por adquirir conocimientos específicos a su cargo que harán que él mejore su productividad, conocida como capacitación específica hasta la capacitación complementaria que busca desarrollar en el empleado a un ser integral capaz de sortear las diferentes situaciones del entorno y ver el mundo de forma diferente, adquiriendo conocimientos multidisciplinarios que lo hagan

⁷ FALLAS, Luis. Superación personal. [En línea]. 2013. Disponible e internet: en : http://www.centrodesuperacionpersonal.com/csp_frases_por_categoria.php?id=35

mejor persona y mejor colaborador. Por su parte el plan anual de capacitación también será abordado desde dos modalidades de capacitación así: interna, entendida como todo tipo de capacitación que se da al interior de la organización brindada por los propios colaboradores que tengan conocimiento del tema hacia sus demás compañeros, esto para aprovechar el potencial y la calidad del talento humano que se tiene y la capacitación externa, que es todo tipo de capacitaciones que son contratadas con personal externo especializado en diferentes temáticas de interés para la organización.

Para la realización del plan anual de capacitaciones de CONTACTAR, se requiere en primer momento obtener información de las necesidades de capacitación de la organización por medio de la aplicación de encuestas a todos los empleados para conocer su opinión y priorizar temas de gran relevancia, a su vez se requiere la aplicación de entrevistas sobre el tema a personal directivo, además de tener gran incidencia los resultados arrojados en la evaluación de desempeño y la observación directa sobre los puestos de trabajo. Continuando con el proceso de la realización del plan de capacitaciones, se debe realizar la planeación y el establecimiento de programas de capacitaciones los cuales buscan formular objetivos y estrategias de acuerdo a las necesidades de capacitación detectados, estableciendo la estructura y la temática a manejar, para posteriormente implementar el plan de capacitaciones teniendo en cuenta la población a la que se pretende llegar, manejando modalidades y estrategias adecuadas para la correcta implementación. Se debe tener en cuenta que es muy importante determinar la efectividad que tienen las capacitaciones impartidas y esto se puede realizar mediante la evaluación de satisfacción de capacitaciones que es un instrumento estandarizado que permitirá realizar un seguimiento continuo sobre las capacitaciones y establecer medidas correctivas o preventivas sobre ellas.

La base real para obtener la información para la realización del presente trabajo, está regida primordialmente por la opinión suministrada por los colaboradores de la organización, además por la opinión de los directivos, así como también por la información disponible de anteriores planes anuales de capacitación de la empresa, tomando principalmente como texto guía el documento de capacitación denominado “CURSO GESTIÓN ESTRATEGICA DE LA CAPACITACIÓN”⁸

La realización del plan anual de capacitación se constituye en una tarea conjunta de la coordinación de capacitaciones de la empresa, en donde la pasantía a desarrollarse se convierte en una oportunidad muy importante para apoyar la realización del Plan Anual de Capacitación 2013 en donde se aplicarán los conocimientos adquiridos en la academia, así como también se tendrá un contacto real con el mundo empresarial y se contribuirá a la formación profesional.

⁸ TORRICO ANDREATTA, Op. Cit, p. 18.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a grandes desafíos del entorno cambiante con el que interactúan, que los obliga a dar respuestas inmediatas y tomar decisiones para generar cambios de reacción ante dichos sucesos, éstas muchas veces están orientadas a mejorar los niveles de productividad, a desarrollar estrategias de venta, a disminuir costos, a comprar nueva tecnología, en fin, decisiones que si bien ayudarán a subsistir en un corto y tal vez mediano plazo, no permitirá mayores resultados en el largo plazo. Para lograr enfrentar las amenazas que las organizaciones encuentran en el medio es necesario que se empiece a manejar y a fortalecer el interior de la organización, las diferentes áreas y en si el recurso más valioso con el que cuentan: el Talento Humano.

Muchas organizaciones aún no toman consciencia de la importancia del ser humano dentro de la institución y no comprenden que en la actualidad es él una de las grandes ventajas competitivas para enfrentar situaciones difíciles y no actuar de forma reactivo sino muchas veces de forma proactiva.

La gestión del Talento Humano enfrenta grandes retos como la globalización de mercados, la incorporación de nuevas tecnologías, la administración del cambio tan constante, el desarrollo del personal, la respuesta al mercado y el control de costos, desafíos que simplemente van orientados a generar una alerta que permita lograr el desarrollo de una “fuerza” de trabajo hábil y flexible.

El proceso de la gestión del talento humano implica una serie de procesos que va desde el reclutamiento de los colaboradores hasta que éste abandona la institución, en dicho proceso las organizaciones deben trabajar no solo por atraer el personal, sino por retenerlo y desarrollarlo.

“El desarrollo del talento humano es en la actualidad el principal motor de éxito en una organización” * . El desarrollo de los colaboradores dentro de una institución en la actualidad es una tarea a la cual se le debe prestar mucha atención, por ello el papel tan importante que juega la capacitación dentro de ellas, ya que es ésta la que brindará conocimientos, destrezas y mecanismos para adquirir mayor compromiso con la institución y por ende el mejor desarrollo de las funciones.

*Fuente: el presente estudio

5.1.1 Definición de Capacitación: se entiende por capacitación “el proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución” ¹⁰

La capacitación dentro de las organizaciones es un proceso que tiene como fin el desarrollo del personal para lograr de esta forma, los objetivos misionales de la misma, la capacitación debe responder a requerimientos reales de la institución y responde sencillamente a las necesidades de habilidades y formación de los colaboradores.

Para entender este concepto es necesario también revisar algunas leyes que el Estado ha creado y si bien van orientados a los procesos de gestión del talento humano dentro de las instituciones estatales orienta para entender el concepto de la capacitación:

Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral¹¹.

La capacitación de personal en si hace referencia al conjunto de procesos sistemáticos y organizados que van orientados a mejorar los conocimientos, habilidades, destrezas del colaborador, que tienen metas muy bien definidas y tiene como fin perfeccionar al personal en la realización de sus funciones, siempre de la mano con los objetivos misionales de la organización.

La capacitación sólo tiene sentido si se vincula a la necesidad de producir mayores competencias en las personas que ocupan los puestos de trabajo, por tanto ésta es la más real y oportuna opción para incrementar los niveles de productividad de las organizaciones y para mejorar la vida de los colaboradores.

¹⁰ DEFINICION CAPACITACION. [En línea]. 2013. Disponible en internet: <http://definicion.com.mx/capacitacion.html>

¹¹ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 909 de 2004. por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. De los decretos con fuerza de ley 760, 770, 785, o de los reglamentarios, no existe definición del concepto “capacitación”, pero, de manera pedagógica, se puede remitir a la definición dada por el artículo 4º del decreto ley 1567 de 1998.

5.1.2 Clasificación de la capacitación: se considera necesario aclarar una serie de definiciones que hacen semejanza al tema de capacitación, que no es ajeno sino por el contrario hacen parte integral del proceso de capacitación de personal.

- **Capacitación:** la capacitación se considera como una actividad sistémica, que es planeada, continua y debe ser permanente. El objetivo primordial de la capacitación es brindar al colaborador el conocimiento necesario y desarrollar en él habilidades, aptitudes, actitudes, que son necesarias para que las personas desarrollen de forma adecuada las funciones de un cargo de forma eficiente y satisfactoria.
- **Desarrollo:** el desarrollo de personal hace referencia a todo tipo de conocimientos que se le brinda al colaborador con el fin de prepararlo para responsabilidades futuras, si se sabe que una persona tiene el potencial para brindar más cosas en la organización, alcanzar máximos niveles y ascender, se brinda formación a él para empezar a prepararlo para ello.
- **Entrenamiento:** es la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en las sesiones de capacitación, con el propósito de adquirir o desarrollar habilidades psicomotrices en los trabajadores para desarrollar mejor su trabajo¹².

5.1.3 Objetivos de la capacitación:

- Proporcionar a la empresa talento humano altamente calificado en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Lograr que se perfeccionen los colaboradores en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- Mantener a los colaboradores permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

¹² GARCIA LOPEZ, José Manuel. El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. [En línea]. 2013. [Citado en 2011]. Disponible en internet: <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.html>

- Adquirir nuevas competencias, habilidades y conocimientos.
- Generar ventajas competitivas a la institución a través de su personal.
- Incentivar al personal y promover su compromiso con la institución.
- Elevar los índices de producción y de cumplimiento de metas por parte del personal.
- Disminuir las brechas entre lo que buscamos de nuestro personal y lo que obtenemos en realidad.

5.1.4 Propósito de la capacitación¹³: el proceso de capacitación de personal se orienta principalmente bajo un propósito claro:

- Contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la institución de forma sinérgica.
- Buscar un impacto positivo en los objetivos y prioridades que tiene la institución.

“La capacitación será el mejor camino a seguir cuando el análisis de desempeño determine que la causa de la brecha entre lo que se tiene y lo que se quiere es una falta de conocimientos o habilidades en el personal”¹⁴.

Cabe aclarar que es vital formular los programas de capacitación basados en los objetivos estratégicos de la organización ya que de no hacerse no se tendría un rumbo adecuado y además se estaría trabajando en la nada y el proceso será percibido por los colaboradores como “más de lo mismo” y de esta forma será imposible lograr cambios en los colaboradores.

5.1.5 Funciones de la capacitación:

- Soportar objetivos y estrategias misionales: La capacitación será parte integrante de los planes de acción en la medida en que esté orientada a lograr objetivos y estrategias.

¹³ Este aparte fue realizado en base a la capacitación de: Kattia Vienna Torrico Andreatta en el curso Gestión Estratégica de la capacitación, dictado en junio de 2012

¹⁴ TORRICO, Op. cit, p. 18.

- **Aprovechar las oportunidades:** La capacitación es una actividad necesaria para que la institución aproveche situaciones de beneficio estratégico que se presentan durante el camino.
- **Cerrar discrepancias de desempeño:** La capacitación es la respuesta para cerrar discrepancias de desempeño que tienen su origen en una falta de conocimientos o habilidades por parte del personal implicado.
- **Cumplir con normas y regulaciones:** la capacitación es necesaria para lograr la aplicación de políticas o normas instruidas por entidades del estado, con iniciativas estratégicas que contemplan la capacitación de los participantes.

5.1.6 Importancia de la capacitación: es de gran importancia el llevar a cabo la capacitación en toda empresa para efecto y beneficio de las mismas y del personal que ahí labora. Como un gasto y no como una verdadera inversión que es necesaria y que generará grandes beneficios a la organización. La capacitación se debe impartir a todos los colaboradores de la institución sin importar el nivel jerárquico, ya que ésta contribuirá a que el colaborador desempeñe de mejor forma sus funciones.

La capacitación ha sido importante en todos los tiempos pero en la actualidad ha retomado mayor importancia debido a las necesidades que existen de generar desarrollo a las organizaciones por medio de su activo más valioso, su talento humano, esto permitirá involucrar y proporcionar al empleado habilidades necesarias para llevar a cabo sus actividades dentro del puesto de trabajo desde las teóricas a las prácticas y así poder entender un nuevo sistema de funcionamiento empleado para el puesto.

5.1.7 Tipos de capacitación: La capacitación de los colaboradores se divide en tres tipos de capacitación los cuales son necesarios que se implementen en toda organización aunque no en medidas iguales pues se les dará mayor importancia y relevancia a los dos primeros pero es necesario que también se empiece a trabajar en el tercer tipo, estos tipos son:

- **Capacitación básica:** es el tipo de capacitación que busca garantizar que el colaborador adquiera los conocimientos mínimos para desempeñar su cargo; ajustarse al perfil establecido y adaptarse a la organización. La capacitación básica hace relación a la inducción al cargo, reinducción específica al puesto de trabajo e información general sobre la empresa. Es de carácter obligatorio para la empresa brindarla a sus colaboradores.
- **Capacitación específica:** es el tipo de entrenamiento que contribuye a perfeccionar y ampliar conocimientos, habilidades y destrezas requeridas

para el desarrollo de los procesos, con el fin de mejorar la productividad y calidad en el desempeño del trabajo. Es necesario brindarla para que el colaborador pueda realizar las funciones encomendadas en el puesto de trabajo.

- **Capacitación complementaria:** encaminada a fortalecer el desarrollo integral del trabajador a través del conocimiento multidisciplinario que le permita ampliar su visión del mundo y con ello mejorar la eficiencia laboral; así mismo, adquirir nuevas competencias, para ampliar su accionar en nuevos procesos de la organización. Tiene más estrecha relación con el desarrollo de competencias conductuales.¹⁵

5.1.8 Modalidades de capacitación: La capacitación puede ser interna o externa, la interna se entiende como todo tipo de capacitación que se da al interior de la organización brindada por los propios colaboradores que tengan conocimiento del tema hacia sus demás compañeros, esto para aprovechar el potencial y la calidad del talento humano que se tiene. La capacitación externa se entiende como todo tipo de capacitaciones que son contratadas con personal externo especializado en diferentes temáticas de interés para la organización.

5.1.9 Enfoque sistemático de la capacitación: Toda capacitación debe tener como fin el contribuir al desarrollo de las metas de la organización a través del desarrollo de los colaboradores, por tanto es necesario que se desarrollen programas orientados a ello, si bien esto debe ser prioritario muchas organizaciones no trabajan en pro de ello sino por el contrario aislados de los objetivos estratégicos de la organización, lo que hace que se caiga en un grave error y en consecuencia serán programas de capacitación mal orientados, e implementados.

Como se sabe todo programa de capacitación lleva consigo una inversión de recursos y se busca que ésta tenga un impacto máximo tanto para la organización como para el empleado, se hace necesario que se emplee un modelo o un enfoque sistemático de la capacitación a fin de darle un correcto direccionamiento a la misma, por tanto el enfoque sistemático propone cuatro pasos o fases así:

5.1.9.1 Primer paso. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación: es el factor que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en el personal, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de institucionales.

¹⁵ ROMAN CALDERON, Op. cit, p. 17.

Es importante realizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación ya que con ello se sabrá realmente cuales son los factores que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos institucionales, además es muy importante conocer estas necesidades para apoyarlos en los objetivos estratégicos tanto en el corto, mediano y largo plazo. Para lograr detectar las necesidades de capacitaciones en una organización, se puede emplear una serie de instrumentos que ayudarán a conseguir la información deseada, estos instrumentos pueden ser: los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño aplicadas a los colaboradores; la información brindada por cada trabajador con relación al puesto de trabajo, ésta puede ser recolectada mediante encuestas o entrevistas, siendo necesario además verificar todo este tipo de información con los jefes de área a departamento para comprobar la pertinencia de los mismos.

Para realizar un correcto diagnóstico de las necesidades de capacitación de una organización se debe:

- **Analizar la organización:** el análisis organizacional es la observación del entorno, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las cuales se debe enfatizar la capacitación, se enfoca en los objetivos organizacionales y establece una filosofía de la capacitación: verifica algunos factores como los planes de capacitación, eficiencia organizacional, clima organizacional, evalúa los costos implicados y los beneficios esperados del entrenamiento, compara otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos institucionales.
- **Analizar el talento humano:** Este nivel evalúa si los colaboradores con los que contamos en un determinado momento son suficientes cualitativa y cuantitativamente, para llevar a cabo las actividades actuales y futuras de la institución, además analiza el nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo de cada colaborador. Considera los tiempos de entrenamiento y las posibilidades institucionales para el entrenamiento (presupuesto, aspectos logísticos y de personal).
- **Analizar las tareas:** Este nivel considera tres elementos importantes: los patrones de desempeño para la tarea o cargo; la identificación de las tareas que componen el cargo; y el cómo deberá analizarse cada tarea para cumplir con los patrones de desempeño. Este análisis es muy importante e incluye revisar la descripción y especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico, así como las habilidades, los conocimientos y capacidades para el correcto desarrollo y cumplimiento de las funciones.¹⁶

¹⁶ BOLANDER SNELL, Sherman. Administración de Recursos humanos. Séptima edición. Bogotá: Económico administrativo, 2001. 707p.

Barbazette, afirma lo siguiente: “existen varios tipos de detección de necesidades que dependen de los requerimientos del momento”, estos tipos de detección de necesidades pueden ser:

- **Análisis de desempeño o de brechas de desempeño:** Para realizar un análisis de brechas se debe realizar la verificación de las mismas, es decir es necesario tomar la historia laboral de cada colaborador a fin de contrastarla con el perfil del cargo y los requerimientos del mismo y de esta forma obtener el diagnóstico de necesidades de capacitación. El análisis de brecha de desempeño ayudará a entender y responderá una serie de interrogantes, es donde se debe reconocer si las brechas que existen en la actualidad en la organización se han generado debido a que los colaboradores carecen de habilidades o conocimientos para desempeñar sus funciones, buscar alternativas de solución a los inconvenientes encontrados y ser conscientes de si será la capacitación el único medio para lograr que la brecha existente se disminuya.
- **Análisis de factibilidad:** si en la organización existen deficiencias en relación al desempeño de los colaboradores, a los perfiles que ellos tienen y se busca dar solución a ello, se debe tener en cuenta y es necesario preguntarse si es factible realizar programas de capacitación para aquellos inconvenientes, si es así se debe buscar el momento adecuado para realizarse, además conocer si la inversión que se va hacer en dichos programas generará mayores beneficios con respecto a los costos que se tienen en la actualidad con relación a la deficiencia presentada.
- **Análisis de metas:** es de suma importancia conocer cuáles son los comportamientos o tareas que los colaboradores deben aprender exactamente y saber hacia dónde se quiere llegar con los programas de capacitación, es decir establecer metas alcanzables y acordes a los ejes estratégicos de la institución.
- **Análisis de tareas:** el diagnóstico de necesidades a través del análisis de tareas ayudará a indagar sobre cuál es la correcta forma de realizar ciertas actividades y tareas y está orientado a dividir las tareas en subtemas para que se logre capacitar de forma independiente.

5.1.9.2 Segundo paso. Diseño del Programa de Capacitación: el éxito de brindar capacitación en una organización no depende de las necesidades de capacitación que se tengan, sino como éstas son tomadas y son solucionadas, es así como para el desarrollo de los programas de capacitación se debe tener en cuenta al menos tres orientaciones básicas:

- **Objetivos de la capacitación:** una vez realizado el diagnóstico de necesidades de capacitación la organización ya tiene más claridad sobre los temas en los cuales requiere capacitar, es así como se podrán establecer los resultados esperados una vez se brinden los programas de capacitación.
- **Principios de Aprendizaje:** consiste en definir los métodos y técnicas de capacitación, éstos pueden variar según las necesidades de los colaboradores y los contenidos temáticos.
- **Características de los instructores:** el conocimiento del tema, la adaptabilidad, el uso de materiales didácticos y el entusiasmo son algunas de las características con las que debe contar un capacitador para poder transmitir de forma adecuada un tema de capacitación y que éste sea entendido por los participantes.

5.1.9.3 Tercer paso: implementación de los programas de capacitación: este paso hace relación a la ejecución de los programas de capacitación que irán orientados a cerrar brechas de necesidades de capacitación, esta implementación se realizará de acuerdo a los programas establecidos, buscando cumplir el objetivo planteado.

5.1.9.4 Cuarto paso: Evaluación de la capacitación¹⁷: Todas las instituciones que brindan capacitación a los colaboradores esperan que con ésta se incremente los niveles de productividad en primer medida, pero aquellos comprometidos realmente con el talento humano esperan mejorar el nivel de vida de los trabajadores.

Es importante evaluar la capacitación ya que se contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la institución y se impacta de manera positiva en los objetivos y prioridades inmediatos de la institución.

La evaluación de la capacitación no es solo una actividad más de la capacitación, sino por el contrario es una fase muy importante de formación, ya que sus resultados serán determinantes en el momento de considerar futuras replicas y evaluar si ésta fue o no productiva.

Ventajas de la evaluación de la capacitación:

- La evaluación es un proceso sistemático que permite valorar la efectividad y la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación.

¹⁷ Ibid., p. 29

- Los datos que se obtienen sirven de insumos para la toma de decisiones.
- Permite la medición científica de los fundamentos, aplicación, efectos a corto plazo y largo plazo del diseño y ejecución de la capacitación.
- Determina el nivel de beneficio de un programa de capacitación.
- La evaluación del proceso de capacitación permite estimar el logro de los objetivos propuestos y retroalimentar el proceso mismo.
- Su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo de los empleados, que finalmente termina beneficiando a la institución.

Niveles de evaluación de la capacitación:

Para poder establecer los niveles de evaluación de la capacitación, se propone el modelo sugerido por La ASTD (American Society for Training & Development), la ASTD es la asociación mundial más grande dedicada al aprendizaje en el lugar de trabajo y al desarrollo de profesionales.¹⁸

- **Nivel de evaluación de Reacción:** es la de reacción positiva o negativa del evento de capacitación, es decir, aquí se observará la satisfacción o insatisfacción que provoca en los asistentes a un evento de capacitación, los diferentes elementos del curso, así como también el cumplimiento de las expectativas que tenían acerca del curso.

Esta categoría se debe aplicar a todos los cursos o programas de capacitación y en si todas las organizaciones lo realizan.

- **Nivel de evaluación de aprendizaje:** Del mismo modo que el anterior, esta categoría se apega a su nombre y evalúa el nivel de «aprendizaje» que ha logrado el curso en los participantes. Según la ASTD considera que este nivel se puede aplicar entre un 40% y 60% de los cursos programados anualmente en la institución. Se realiza mediante la aplicación de pruebas o ejercicios para medir el grado de los participantes con respecto a un tema dictado.
- **Nivel de evaluación de aplicación:** También en relación a su denominación, podemos decir que esta categoría mide la aplicabilidad que ha conseguido el curso o programa impartido. Según la ASTD los cursos que son impartidos a este nivel son el principal insumo para realizar programas de capacitación más grandes relacionados con el tema.

¹⁸ Para obtener mayor información sobre la American Society for Training & Development, visitar: <http://www.astd.org/>

- **Nivel de evaluación de impacto:** los indicadores de impacto nos permiten evaluar la modificación a los indicadores de gestión, es decir el impacto en ellos. Por lo general y según la ASTD se puede decir que solo entre el 10% y el 20% de los programas de capacitación se pueden evaluar en este nivel.
- **Nivel de Retorno de la inversión:** este se puede considerar como el nivel más buscado para evaluar dentro de una institución ya que mide el retorno que se ha ejecutado al invertir en un programa de capacitación, según el ASTD, se puede decir que solo entre un 10% y 20% de los cursos se puede evaluar bajo este nivel y con aquellos que han pasado el nivel de evaluación anterior.

Es muy importante señalar también que para realizar un buen proceso de capacitación se requiere realizar en primer momento una evaluación de insumo de capacitación, la evaluación de insumo de capacitación es un aporte realizado por Philips & Philips en el año 2008 quienes manifestaron que es necesario formular objetivos para posteriormente poder evaluar. Esta evaluación está orientada a los parámetros del curso y destinara ítems como número de participantes, intensidad en horas, modalidad de capacitación entre otros.

Para explicar mejor este tema y conocerlo de forma detallada se explicará con un tema de capacitación que fue realizado en la realización de la pasantía acerca del tema relacionado con la Toma de Huellas y verificación de documentos en el punto **8.4** de este documento.

5.1.10 Tipos de necesidades que puede satisfacer la capacitación: La capacitación de personal en una organización debe contribuir a satisfacer las necesidades que ella tenga, todas orientadas y alineadas al logro de los objetivos estratégicos. Los tipos de necesidades que satisface la capacitación son:

- **De capacitación individual:** la capacitación individual Incluye las características personales necesarias para el desempeño adecuado como los conocimientos y las habilidades para hacer las cosas.
- **De ambiente de trabajo:** Se refieren a varios elementos del ambiente de trabajo que facilitan u obstaculizan el desempeño de las personas y los grupos de trabajo. Incluye aspectos tangibles como: equipos, herramientas, computadoras, vehículos, espacio de trabajo, entorno físico, etc. e intangibles como reconocimiento, incentivos, expectativas, autoridad conferida, impacto de los estilos de liderazgo, etc.
- **De necesidades de desempeño:** Tiene que ver con comportamientos, resultados o prácticas actuales a nivel de puestos de trabajo.

- **Necesidades organizacionales:** Se relaciona con objetivos y resultados estratégicos. Las personas necesitan saber cuáles son los objetivos perseguidos en cada una de las acciones que se han de desarrollar, deben conocer los objetivos políticos, estratégicos o de evolución que se pretenden alcanzar.

5.1.11 Definición de brechas¹⁹: Es una discrepancia que existe entre algo que está ocurriendo, es la diferencia que encontramos entre lo que es y lo que debería ser, y que se debe subsanar en pro de conseguir un mejor resultado, algo más cercano a lo que se espera.

Proceso para determinar una brecha y lograr subsanarla.

- **Focalizar una discrepancia de desempeño:** para lograr focalizar una discrepancia de desempeño, es necesario conocer y diferenciar la existencia de brechas de comportamiento y de resultado: la primera hace referencia a las personas, a las palabras y a sus acciones, lograr focalizar estas brechas es una tarea un poco complicada ya que implica comparar los comportamientos requeridos con los que se logra observar. Por su parte las brechas de resultados son la diferencia entre la meta y el nivel de desempeño esperado, hace alusión a indicadores.
- **Averiguar las causas de las brechas:** sugiere indagar sobre las posibles causas para la generación del estado actual, es decir de un desempeño no esperado, para ello se debe proponer una serie de hipótesis las cuales se buscará ser comprobadas o refutadas. Es necesario lograr aislar las causas que generan las brechas, cuando se ha logrado esto es cuando se puede decir si la capacitación ayudará a cerrar estas discrepancias.
- **Proponer acciones para cerrarla:** las acciones que pueden ayudar a cerrar las brechas pueden ser de dos tipos: de acciones instrucciones que está orientada a desarrollar conocimientos y habilidades y de acciones no instrucciones que hacen referencia a aquellas que no están relacionadas con la capacitación.
- **Aplicar las acciones antes mencionadas:** esto hace referencia a planificar y ejecutar los programas de capacitación, la planificación se menciona en el plan de capacitaciones anual y la ejecución en la logística empleada para ejecutarlos. Antes de empezar a ejecutar los programas de capacitación, es necesario que se definan los objetivos de aprendizaje del curso, establecer los niveles de evaluación del mismo y determinar la forma en que se transmitirá el programa.

¹⁹ TORRICO, Kattia. Evaluación de capacitación. V versión. Bolivia: G3 Microfinanzas. Abril de 2012.

- **Evaluar si la brecha se cerró:** consiste en verificar si la capacitación logró cerrar la brecha y medir los beneficios generados no inmediatamente pero si en el tiempo, por medio de la evaluación de impacto y la de retorno de inversión.

5.1.12 Competencias Laborales: se entienden como la capacidad que tiene una persona para responder de forma favorable al desarrollo de determinadas actividades o tareas que requiere en su cargo, estas abarcan los conocimientos, las actitudes y las habilidades de una persona.²⁰

Para el caso específico de Contactar, y haciendo énfasis en la evaluación del desempeño, las competencias pueden ser de tres tipos así²¹:

²⁰ Competencias laborales. [En línea]. 2013. Disponible en internet: http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf

²¹ Ficha técnica Evaluación del Desempeño CONTACTAR. Enero de 2010.

Cuadro 1. Competencias laborales CONTACTAR

Competencias organizacionales	Orientación al servicio: Es la capacidad que se requiere para entender y resolver las necesidades de sus clientes tanto internos como externos, con el compromiso personal de cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. Así mismo presenta alternativas en aras de prestar un buen servicio basándose en la activa forma de escucha.
	Organización: Es la capacidad requerida para ordenar sus actividades, tareas y materiales de manera acorde a la cantidad de trabajo y los requerimientos de su entorno.
	Transparencia: Es la manera de actuar respetando los valores y las políticas organizacionales.
	Orientación al logro: Es la capacidad de enfocar sus acciones al cumplimiento de las metas propuestas cumpliendo con los objetivos establecidos y los estándares.
Competencias Genéricas	Comunicación: Es la capacidad de escuchar y expresarse acertadamente permitiendo compartir información de manera oportuna. De igual forma es la destreza de comprender la dinámica de grupos y verificar la información que recibe y lograr hacerse entender con los demás.
	Trabajo en equipo: Implica trabajar con un interés genuino en colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, no trabajar en forma individual o competitiva.
	Autocontrol: Es la capacidad de mantener el control y la calma ante situaciones hostiles o de rechazo. Así mismo, implica mantener la efectividad en condiciones constantes de estrés.
	Capacidad de análisis: Es la habilidad que tiene una persona para reconocer y comprender la información significativa y establecer conexiones relevantes entre datos.
	Pro actividad: Es la habilidad requerida para emprender y desarrollar acciones sin la supervisión directa de una persona, para así lograr resultados antes de ser requeridos, cumpliendo con los objetivos esperados y aportando estrategias de mejoramiento para garantizar los resultados esperados.
	Dirección y evaluación del trabajo: Asigna con claridad la responsabilidad de efectuar tareas y tomar decisiones. Establece objetivos y medidas claras. Supervisa el proceso, el progreso y los resultados del trabajo.
	LIDERAZGO: Es la habilidad para orientar la actividad de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo para ello.
TOMA DE DECISIONES: Es la capacidad de tomar posiciones claras y precisas y actuar para generar soluciones estratégicas y efectivas para la organización, asumiendo responsablemente las consecuencias de las mismas.	
Competencias específicas	Dentro de este nivel se evalúan las competencias relacionadas directamente con las responsabilidades del cargo de cada funcionario. De acuerdo al desarrollo de la información obtenida de indicaran cuales corresponden a cada cargo

Fuente: evaluación de desempeño CONTACTAR

5.2 MARCO CONTEXTUAL

5.2.1 Presentación de la empresa: La Corporación Nariño, Empresa y Futuro, más conocida en la actualidad como CONTACTAR, es una Asociación Civil, de participación mixta, autónoma, regida por el derecho privado, sin ánimo de lucro, organizada bajo las leyes de la República de Colombia, fue fundada en la ciudad de Pasto hace 21 años, inicialmente como respuesta a las necesidades de los microempresarios de la región, actualmente se constituye como una corporación líder en la prestación de servicios microfinancieros en el departamento de Nariño, con grandes reconocimientos a nivel nacional e internacional, gracias a la labor que realiza de inclusividad, desempeño social y ambiental, caracterizada por tener la segunda mejor cartera a nivel internacional.

En la actualidad supera los 60.000 clientes distribuidos en los tres departamentos donde hace presencia: Nariño, Huila y Putumayo, contando con 29 oficinas y la proyección de apertura de nueve oficinas adicionales con las cuales logrará cubrir la totalidad del departamento del Huila e iniciará su expansión en el Departamento del Tolima. Cuenta con una cartera de \$100.000.000.000 a la fecha.

5.2.2 Misión. Prestamos servicios microfinancieros inclusivos e integrales con calidad, calidez, responsabilidad social y ambiental, a poblaciones prioritariamente rurales, para contribuir a mejorar sus condiciones de vida.

5.2.3 Visión. Contactar es una entidad líder en microfinanzas rurales inclusivas en Colombia.

En relación al talento humano cuenta con 326 colaboradores a cierre de 2012, teniendo una proyección de 500 colaboradores para el cierre del año 2013. La correcta gestión del talento humano es un eje fundamental dentro de la institución de ahí la política de inclusión adoptada y la realización de procesos transparentes para la selección de personal y los procesos para desarrollo de personal.

5.2.4 Productos que ofrece la institución²²:

Microcrédito individual: orientado a microempresarios y asalariados bajo las siguientes modalidades:

²² Reglamento General de Crédito. Corporación Nariño empresa y futuro. Enero de 2013

- Con su campo. Capital de trabajo y activo fijo
- Con su negocio. Capital de trabajo y activo fijo
- Con su vivienda. Remodelación y mejora de vivienda.
- Con su Bienestar. Recreación y bienestar del cliente.
- Con su Educación. Pago de matrícula, útiles escolares. Equipos
- Con su Transporte. Compra de Vehículo
- Con su planeta. Mejoras ambientales

Microcrédito Grupal

Banca comunal: Conformado a partir de 12 a 20 integrantes. Cada uno desarrolla su actividad productiva. Se establece un respaldo mutuo.

Grupo Solidario: El grupo está conformado entre tres a siete personas, respaldo solidario entre sí, actividad individual con 1 de experiencia.

Grupo Asociativo: Es una asociación de productores conformada de tres o más asociados, un proyecto en común, mínimo un año de actividad, estructura organizativa.

Servicios adicionales: microseguro, seguro de deudores, educación financiera, seguro de vida voluntario y seguro con su patrimonio.

5.3 MARCO NORMATIVO

Dado que la Corporación Nariño empresa y futuro es una Asociación Civil, de participación mixta, autónoma, regida por el derecho privado, sin ánimo de lucro, presenta autonomía en su regulación, pero a continuación se indicarán algunas leyes que hacen relación al carácter de la organización y temas relacionados con la capacitación en sí:

- **Ley 22 de 1987²³:** refiere acerca de la constitución, regulación, características y obligaciones de las personas jurídicas, entidades sin ánimo de lucro corporaciones.
- **Código civil colombiano²⁴:** el Código Civil colombiano al igual que la ley 22 de 1987, establece en su título XXXV, desde el artículo 633 hasta el artículo

²³ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 22. (1987). Disponible en: http://www.oas.org/dil/esp/Codigo_Civil_Colombia.pdf

²⁴ COLOMBIA. CÓDIGO CIVIL COLOMBIANO. Disponible en: http://www.oas.org/dil/esp/Codigo_Civil_Colombia.pdf

652 sobre los requisitos de constitución, los reglamentos, obligaciones, inhabilidades y disoluciones de la corporaciones.

- **Norma ISO 9001:** por medio de la cual es necesario cumplir con una serie de requisitos mínimos para que una institución pueda acceder a la certificación de calidad, para el caso de talento humano y en relación al tema de capacitación se manifiesta que para la elaboración del plan anual de capacitación, la institución debe tener en cuenta las necesidades de capacitación partiendo de una análisis de brechas bajo cuatro ítems, educación, formación, habilidades y experiencia, estos resultados se obtendrán a partir de la confrontación del perfil del cargo y las historias laborales de los colaboradores.

6. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN CONTACTAR 2013

Para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación para la institución, se partió de cuatro puntos que fueron la fuente principal para llegar a determinar dichas necesidades, a continuación se muestra de forma más detallada los insumos que se tuvieron en cuenta.

Cuadro 2. Instrumentos para determinar necesidades de capacitación

INSUMO O INSTRUMENTO	VALOR PORCENTUAL	DETALLES
Evaluación del desempeño	25%	Se tomaron en cuenta las evaluaciones de desempeño correspondientes a los cargos comerciales de asesores de crédito, auxiliares operacionales, auxiliares administrativos y coordinadores de zona.
Encuesta de necesidades de capacitación	25%	Se aplicó encuesta a todos los cargos existentes en la organización pero solo se tuvieron en cuenta las primeras 2 preguntas para la tabulación general. Para el área comercial se tomó la totalidad de la encuesta para todos los cargos. Los datos no presentados en la tabulación general corresponden a encuestas que para un mejor manejo y entendiendo que solo existe un colaborador por cargo fue mejor recurrir a la realización de entrevistas a los directores de área.
Entrevistas a los directores de área	50%	La entrevista a los directores de área se realizó con el fin de determinar necesidades de capacitación para cada área que no estaban especificadas en la entrevista dado el volumen de colaboradores y cargos que se maneja en la institución, además para corroborar la información recolectada con los dos instrumentos anteriores.
Proyección de cargos para el año 2013	Independiente	Se tiene en cuenta la proyección cargos para el año 2013 dado el crecimiento de la organización y la necesidad de capacitar nuevos colaboradores.

Fuente: el presente estudio.

6.1 DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

Para poder realizar un diagnóstico detallado de la institución se presenta información general sobre la corporación Nariño Empresa y Futuro “CONTACTAR”, en relación al talento humano con el que cuenta.

Numero de colaboradores: La institución cuenta con 326 colaboradores distribuidos en 43 cargos, 29 oficinas, nueve dependencias o áreas y en tres departamentos de Colombia: Nariño, Huila y Putumayo.

A continuación se muestra la relación de número de colaboradores por cargo y por área.

Cuadro 3. Relación número de trabajadores por área y cargo CONTACTAR

RELACIÓN COLABORADORES POR ÁREAS Y CARGOS		
DEPARTAMENTO O ÁREA	CARGOS EXISTENTES	N DE COLABORADORES
ADMINISTRATIVO	ADMINISTRADOR SERVICIOS GENERALES	1
	ASISTENTE DE GESTIÓN DOCUMENTAL MÁSTER	1
	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	14
	AUXILIAR OPERACIONAL	3
	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	1
	MENSAJERO	2
AUDITORIA INTERNA	ASISTENTES DE AUDITORIA	3
	COORDINADOR DE RIESGOS	1
COMERCIAL	ASESOR DE CARTERA	2
	ASESOR DE CRÉDITO	150
	ASISTENTE DE MERCADEO SÉNIOR	1
	ASISTENTE DE OFICINA COMERCIAL	8
	AUXILIAR OPERACIONAL	62
	COORDINADOR COMERCIAL MÁSTER	3
	COORDINADOR DE MERCADEO	1
	COORDINADOR DE OFICINA	11
	COORDINADOR DE ZONA	7
	COORDINADOR METODOLÓGICO	1
	DIRECTOR COMERCIAL	1
CONTABILIDAD	CONTADOR	1
	ASISTENTE CONTABLE	5

Cuadro 4. (Continuación)

RELACIÓN COLABORADORES POR ÁREAS Y CARGOS		
DEPARTAMENTO O ÁREA	CARGOS EXISTENTES	N DE COLABORADORES
DESEMPEÑO SOCIAL Y AMBIENTAL	ASISTENTE DE DESEMPEÑO SOCIAL	1
	COORDINADOR DE DESEMPEÑO SOCIAL	1
DIRECCIÓN EJECUTIVA	DIRECTORA EJECUTIVA	1
FINANCIERA	ANALISTA FINANCIERO	1
	DIRECTOR FINANCIERO	1
	TESORERO	1
OPERACIONES	ASISTENTE DE OPERACIONES	2
	AUXILIAR OPERACIONAL	1
	CAJERO JUNIOR	15
	COORDINADOR DE CALIDAD	1
	SUBDIRECTOR OPERACIONES	1
SISTEMAS	ASISTENTE DE SISTEMAS	4
	AUXILIAR OPERACIONAL	2
	COORDINADOR DE PROGRAMACIÓN	1
	COORDINADOR DE TIC'S	1
	PROFESIONAL DE SOPORTE	1
	PROGRAMADOR DE SISTEMAS	5
TALENTO HUMANO	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	2
	AUXILIAR OPERACIONAL	1
	CAPACITADOR	2
	COORDINADOR DE CAPACITACIONES	1
	SUBDIRECTOR TALENTO HUMANO	1
TOTAL CARGOS/PERSONAS	43 CARGOS	326

Fuente: el presente estudio.

Cuadro 5. Distribución de colaboradores por oficina

COLABORADORES POR OFICINA			
OFICINA	N DE COLABORADORES	OFICINA	N DE COLABORADORES
ADMINISTRATIVA	59	LINARES	6
ANCUYA	4	MOCOA	10
CAMPO ALEGRE	6	NEIVA	8
CONSACA	3	ORITO	7
CUMBAL	14	PASTO CENTRO	23
EL TAMBO	9	PITALITO	16
FÁTIMA	18	PUERRES	9
GARZÓN	12	PUERTO ASÍS	8
GUACHUCAL	8	SAN JOSÉ DE ALBAN	10
GUALMATAN	6	SAN LORENZO	6
IPIALES	22	SAN PABLO	6
LA CRUZ	7	SANDONA	10
LA HORMIGA	5	SIBUNDOY	9
LA PLATA	9	VILLAGARZON	3
LA UNIÓN	13		
TOTAL 326			

Fuente: el presente estudio.

Cuadro 6. Distribución de colaboradores por Zona

ZONA	NUMERO DE COLABORADORES	OFICINAS
ZONA CENTRO	56	4
MATRIZ	59	1
ZONA NORTE	36	4
ZONA SUR OCCIDENTE	22	2
ZONA SUR	37	3
ZONA PUTUMAYO	33	5
ZONA HUILA	51	5
ZONA OCCIDENTE	32	5
TOTAL COLABORADORES	326	29

Fuente: el presente estudio.

6.2 RESULTADOS OBTENIDOS A PARTIR DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Con relación a la información obtenida por parte del análisis de las evaluaciones de desempeño se tiene:

Cuadro 7. Número de personas evaluadas según cargo

CARGOS EVALUADOS	NUMERO DE COLABORADORES
AUXILIARES OPERACIONALES ADMINISTRATIVOS	14
AUXILIARES OPERACIONALES COMERCIALES	16
ASESORES DE CRÉDITO	82
COORDINADORES Y ASISTENTES DE OFICINA	7
TOTAL	119

Fuente: el presente estudio.

Se tomó la información disponible al cierre del mes de febrero del 2013, lo que corresponde a 119 evaluaciones de desempeño que corresponden a cargos del área comercial, área misional de la institución y es en donde se hará mayor énfasis para la realización del PAC. Se analizaron cinco cargos que fueron unificados en cuatro, ya que para el cargo de coordinador de oficina y asistente de oficina se aplica un instructivo similar.

La evaluación de desempeño corresponde a la realizada en el semestre B de 2012, para conocer de forma detallada los cargos, oficinas y el número de colaboradores que se tomó para el análisis de la evaluación del desempeño y se tiene:

Cuadro 8. Evaluación de desempeño. Oficinas/cargos

OFICINAS	AUXILIARES ADMINISTRATIVAS	AUXILIARES OPERACIONALES	ASESORES DE CRÉDITO	COORDINADORES DE OFICINA Y ASISTENTES
ANCUYA	1		2	
EL TAMBO	1	1	6	1
GARZÓN	1		4	
GUACHUCAL	1	1	5	
IPIALES	1	2	12	1
LA UNIÓN	1	1	5	1
LINARES	1	1	1	
MOCOA	1	1	2	
PITALITO	1	1	11	1
PUERRES	1	1	4	1
SANDONA	1	1	4	
SAN JOSÉ	1	1	4	1
SAN PABLO	1	1	3	
VILLAGARZON	1		2	
GUALMATAN			4	
CUMBAL		2	7	
LA CRUZ		1	2	
PUERTO ASÍS			1	1
ORITO			1	
CONSACA		1	2	
TOTAL	14	16	82	7

Fuente: el presente estudio.

El proceso para obtener los resultados por parte de evaluaciones de desempeño realizado fue el siguiente:

- Se registró en una base de datos las evaluaciones de desempeño existentes hasta 28 de febrero de 2013 en la oficina de talento humano, puesto que éstas se encuentran archivadas en la respectiva hoja de vida del colaborador y no existen evidencias magnéticas de ello.
- Se elaboró un criterio de clasificación para las evaluaciones de desempeño para garantizar que se contará con un mecanismo de análisis adecuado y de fácil manejo, se clasificó de acuerdo a: colaborador, cargo, oficina y zona.
- Se realizó el análisis de acuerdo a las competencias evaluadas en el formato “Evaluación del desempeño”²⁵

Cuadro 9. Niveles de evaluación de desempeño

4	Sobresaliente	Se excede en el cumplimiento de las metas establecidas, competencia evaluada y produce resultados más allá de lo esperado. Son los mejores dentro de su área de trabajo.
3	Satisfactorio	Cumple al 100% con las metas establecidas, desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada. Este es un desempeño sólido, esperado de personas que tienen las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.
2	Oportunidad de Mejora	Cumple entre el 80% y 99% de las metas establecidas, desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada. Necesita Plan de Mejoramiento.
1	No Satisfactorio	Su cumplimiento es inferior al 80% en las metas establecidas, no cumple con los requisitos de desempeño de la competencia evaluada. Requiere un plan de acción por parte del Jefe Inmediato y evaluación seguimiento en tres meses.

Fuente: la ficha técnica de evaluación del desempeño contactar.

²⁵ Esta información reposa en la ficha técnica de evaluación de desempeño de CONTACTAR vigente, fue suministrada por parte de la Subdirección de Talento humano para la realización del presente estudio.

6.2.1 Cargo: auxiliar administrativo. Con relación al cargo de auxiliar administrativo, se manejó el análisis de datos en forma global, no se realizó ni por oficina ni por zona dado a que el número de colaboradores del cual se tiene información es de 14 y es considerado un número limitado, pero que puede brindar información para el análisis de necesidades de capacitación por parte de evaluaciones de desempeño, a continuación se muestran los resultados obtenidos en las evaluaciones de este cargo.

- **Competencias organizacionales:** con relación a las competencias organizacionales evaluadas para el caso del cargo auxiliar administrativa se tienen las siguientes variables.

Orientación al servicio: en donde se evaluó la prioridad de atención al cliente de acuerdo a necesidades, la solución a problemas, y el trato amable con el cliente el peso de cada su variable fue de 1,67% con la escala de calificación de 1 a 4 ya mencionada.

Organización: con las siguientes subvariables, planificación y priorización de actividades, organización y espacio de elementos de trabajo, aplicación de los procedimientos institucionales. Peso de cada su variable: 1,67%, escala de calificación 1 a 4.

Transparencia: facilita el acceso a la información relacionada con el manejo de recursos a su cargo, toma decisiones siempre buscando el beneficio de la institución, utiliza los recursos de la institución solamente para el desarrollo de sus funciones. Peso de cada su variable: 1,67%, escala de calificación 1 a 4.

Orientación al logro: de manera permanente tiene como referente las metas propuestas para medir su gestión; se compromete en la realización de las acciones necesarias para alcanzar las metas y resultados propios de su cargo o de la organización; persiste en el logro de las metas a pesar de los obstáculos que pueda encontrar, conservando en mente el objetivo propuesto. Peso de cada su variable: 1,67%, escala de calificación 1 a 4.

- **Competencias genéricas**

Comunicación: Comunica sus ideas en forma clara y fluida, logrando que los demás entiendan el mensaje que quiere transmitir; adapta la información a las necesidades y al nivel de comprensión del interlocutor; da y recibe retroalimentación a las inquietudes de los clientes. Peso de cada variable 2,22%, escala de calificación 1 a 4.

Trabajo en Equipo: Valora las ideas y experiencias de los demás y solicita sus opiniones a la hora de tomar decisiones; da prioridad a los objetivos del

grupo y responde positivamente a las solicitudes de ayuda; actúa para desarrollar un clima de trabajo en equipo y cooperación; defiende la reputación y la identidad del grupo frente a terceros. Peso de cada variable 2,22%, escala de calificación 1 a 4.

Autocontrol: Trabaja de manera efectiva en situaciones donde la tensión es continua; cumple las metas y objetivos propuestos pese a las dificultades presentes; actúa con calma en situaciones que le causan enfado, frustración o estrés. Peso de cada variable 2,22%, escala de calificación 1 a 4.

- **Competencias Específicas:** Radica y da tramite a las solicitudes de crédito recibidas de acuerdo a lo establecido por la organización; envía documentos soporte de desembolso de manera oportuna y de acuerdo a lo establecido por la organización.

Realiza los desembolsos de créditos con eficiencia y calidad. Presenta oportunamente las solicitudes de suministros de acuerdo a lo establecido y a la necesidad de la oficina; maneja caja menor de manera eficaz y de acuerdo a los procedimientos establecidos. Peso porcentual de cada variable 12%, escala de calificación 1 a 4.

Tabla 1. Resultados evaluación de desempeño. Cargo: Aux. Administrativas

RESULTADOS OBTENIDOS EN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL CARGO DE AUXILIARES ADMINISTRATIVAS				
MÁXIMO PUNTAJE POSIBLE	0,8016	0,7992	2,4	4,00
OFICINA/COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES	GENÉRICAS	ESPECIFICAS	TOTAL
VILLAGARZON	0,5678	0,5772	1,92	3,07
MOCOA	0,6012	0,5772	2,16	3,31
LINARES	0,5845	0,5328	2,16	3,23
ANCUYA	0,6012	0,5772	2,4	3,55
EL TAMBO	0,5845	0,5106	2,04	3,06
CONSACA	0,6012	0,5994	2,16	3,36
SANDONA	0,6179	0,6438	2,28	3,57

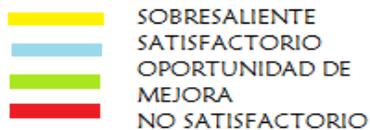
Tabla 2. (Continuación)

MÁXIMO PUNTAJE POSIBLE	0,8016	0,7992	2,4	4,00
OFICINA/COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES	GENÉRICAS	ESPECIFICAS	TOTAL
PITALITO	0,7348	0,7326	2,28	3,75
GARZÓN	0,7181	0,6438	2,16	3,45
SAN PABLO	0,5344	0,5772	1,56	2,71
LA UNIÓN	0,5678	0,5772	1,92	3,07
SAN JOSÉ	0,5845	0,5772	1,92	3,07
GUACHUCAL	0,6012	0,5994	2,04	3,24
IPIALES	0,62625	0,5994	1,92	3,12
PUERRES	0,59285	0,5772	1,92	3,07

Fuente: el presente estudio.

Gráfico 1. Resultado evaluación de desempeño. Cargo: Aux. Administrativas





Análisis: con relación al cargo de auxiliares administrativas se tiene un desempeño satisfactorio en los colaboradores evaluados para este caso, si bien existe un desempeño satisfactorio se puede observar que para la escala de análisis y de evaluación corresponde a un cumplimiento del 100% de las metas respecto a las competencias evaluadas, teniendo en cuenta estos valores se puede observar que un colaborador tiene desempeño inferior a 3 por lo que se ubicaría en el nivel de posibilidad de mejora y requiere que se realice un plan de mejoramiento para ello.

Si se analiza de forma general se puede observar que se tiene mayor debilidad en las competencias genéricas como trabajo en equipo y comunicación y algunas específicas tales como el refuerzo en el manejo de caja menor, y desembolsos de créditos.

En general si bien se considera que se tomó un número bajo de evaluaciones de desempeño para el cargo dado la inexistencia de las mismas en la oficina de talento humano debido a que muchas de ellas están programadas para aplicación, esta muestra indica un desempeño adecuado y satisfactorio para el cargo en mención.

Los temas que se sugieren para capacitación son: manejo de correspondencia, estrategias efectivas de comunicación, manejo de caja menor aplicativo financiero, manejo de cuentas contables, desembolsos, toma de huellas.

6.2.2 Cargo: auxiliar operacional: los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño para el cargo de auxiliar operacional según las competencias organizacionales son los siguientes

- **Competencias Organizacionales:**

Orientación al servicio: en donde se evaluó la prioridad de atención al cliente de acuerdo a necesidades, la solución a problemas, y el trato amable con el cliente el peso de cada su variable fue de 1,67% con la escala de calificación de 1 a 4 ya mencionada.

Organización: con las siguientes subvariables, planificación y priorización de actividades, organización y espacio de elementos de trabajo, aplicación de los procedimientos institucionales. Peso de cada su variable: 1,67%, escala de calificación 1 a 4.

Transparencia: facilita el acceso a la información relacionada con el manejo de recursos a su cargo, toma decisiones siempre buscando el beneficio de la institución, utiliza los recursos de la institución solamente para el desarrollo de sus funciones. Peso de cada su variable: 1,67%, escala de calificación 1 a 4.

Orientación al logro: De manera permanente tiene como referente las metas propuestas para medir su gestión; se compromete en la realización de las acciones necesarias para alcanzar las metas y resultados propios de su cargo o de la organización; persiste en el logro de las metas a pesar de los obstáculos que pueda encontrar, conservando en mente el objetivo propuesto. Peso de cada su variable: 1,67%, escala de calificación 1 a 4.

- **Competencias genéricas:**

Comunicación: Comunica sus ideas en forma clara y fluida, logrando que los demás entiendan el mensaje que quiere transmitir; adapta la información a las necesidades y al nivel de comprensión del interlocutor; da y recibe retroalimentación a las inquietudes de los clientes. Peso de cada variable 2,22%, escala de calificación 1 a 4.

Trabajo en Equipo: Valora las ideas y experiencias de los demás y solicita sus opiniones a la hora de tomar decisiones; da prioridad a los objetivos del grupo y responde positivamente a las solicitudes de ayuda; actúa para desarrollar un clima de trabajo en equipo y cooperación; defiende la reputación y la identidad del grupo frente a terceros. Peso de cada variable 2,22%, escala de calificación 1 a 4.

Autocontrol: Trabaja de manera efectiva en situaciones donde la tensión es continua; cumple las metas y objetivos propuestos pese a las dificultades presentes; actúa con calma en situaciones que le causan enfado, frustración o estrés. Peso de cada variable 2,22%, escala de calificación 1 a 4.

- **Competencias Específicas:** Ingresa la información de las solicitudes de crédito con calidad de acuerdo a los procedimientos establecidos.

Realiza Acciones pertinentes para llevar acabo de manera correcta el proceso de crédito.

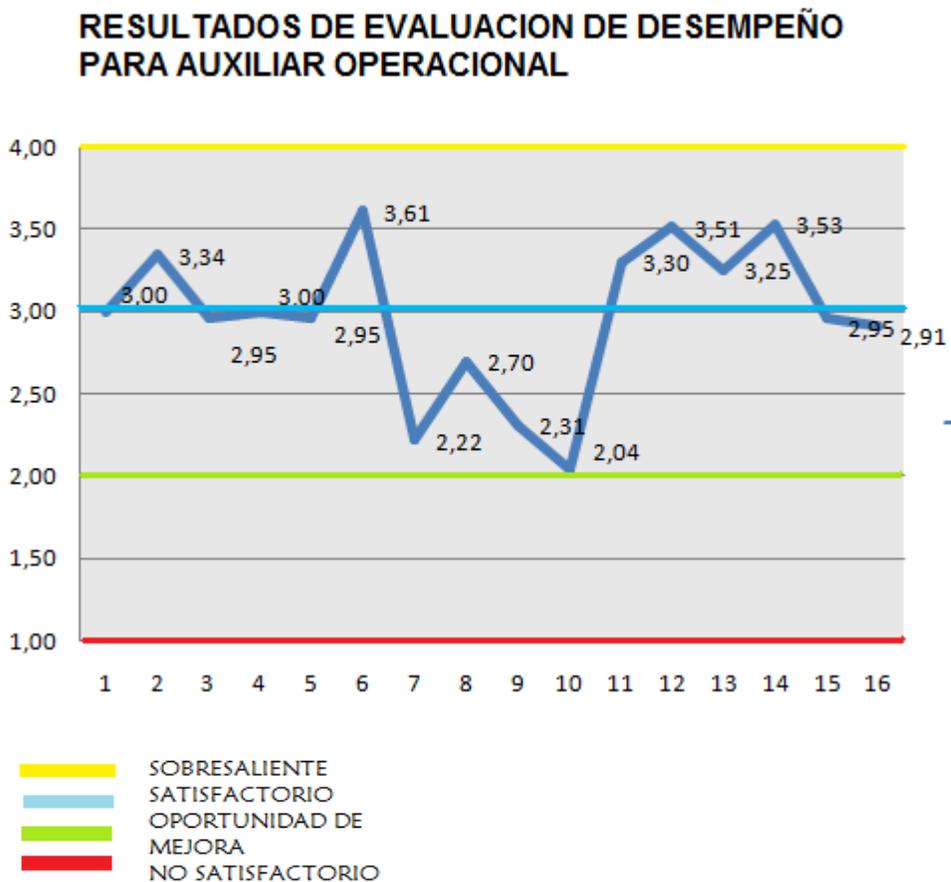
Peso de cada variable 30%, escala de calificación 1 a 4.

Tabla 2. Resultados evaluación de desempeño. Cargo: Aux. Operacional

RESULTADOS OBTENIDOS EN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL CARGO DE AUXILIARES OPERACIONALES				
MÁXIMO PUNTAJE POSIBLE	0,8016	0,7992	2,4	4,00
OFICINA/COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES	GENÉRICAS	ESPECÍFICAS	TOTAL
MOCOA	0,6012	0,5994	1,8	3,00
LINARES	0,6179	0,6216	2,1	3,34
LINARES	0,5845	0,5772	1,8	2,95
EL TAMBO	0,6012	0,5994	1,8	3,00
SANDONA	0,5845	0,5772	1,8	2,95
PITALITO	0,7849	0,7548	2,1	3,61
SAN PABLO	0,5511	0,5106	1,2	2,22
LA UNIÓN	0,6012	0,5994	1,5	2,70
SAN JOSÉ	0,5845	0,555	1,2	2,31
LA CRUZ	0,5177	0,4218	1,2	2,04
CUMBAL	0,6012	0,5994	2,1	3,30
CUMBAL	0,5511	0,555	2,4	3,51
GUACHUCAL	0,5845	0,5772	2,1	3,25
IPIALES	0,5678	0,5661	2,4	3,53
IPIALES	0,50935	0,5772	1,8	2,95
PUERRES	0,6012	0,555	1,8	2,91

Fuente: El presente estudio

Gráfico 2. Resultados evaluación de desempeño. Cargo: Aux. Operacional



ANALISIS: con relación al cargo de auxiliar operacional de información y digitación, se observa que existe un desempeño sobresaliente en mas del 50% de los colaboradores evaluados, si bien este desempeño es adecuado es decir cumplen con el 100% de las metas respecto a las competencias evaluadas, se observa que existe un número significativo de colaboradores que se encuentran en el nivel de oportunidad de mejora ya que se su desempeño tuvo una calificación inferior a 3, lo que indica un desempeño inferior al esperado, ya que no se satisfacen las expectativas de la competencia evaluada y se requiere realizar planes de mejora, es aquí en donde se tiene que pensar en planes de acción relacionadas con la capacitación.

En los colaboradores que presentan oportunidad de mejora se observa que existen deficiencias en competencias tanto organizacionales como genéricas y específicas en las siguientes variables: orientación al servicio, orientación al logro, comunicación, autocontrol e ingreso de información para solicitudes de crédito en donde se tiene calificaciones de hasta dos créditos anulados en el periodo de evaluación, por lo que se requiere refuerzo en el área de digitación y manejo de financiero.

Se sugiere capacitación en los temas de atención y servicio al cliente, técnicas efectivas de comunicación, manejo de estrés, módulo financiero digitación y planeación de actividades.

6.2.3 Cargo: Asesor de Crédito. Los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño en el cargo de asesor de crédito en las diferentes competencias organizacionales son los siguientes.

- **Competencias Organizacionales:**

Orientación al servicio: en donde se evaluó la prioridad de atención al cliente de acuerdo a necesidades, la solución a problemas, y el trato amable con el cliente el peso de cada su variable fue de 1,67% con la escala de calificación de 1 a 4 ya mencionada.

Organización: con las siguientes subvariables, planificación y priorización de actividades, organización y espacio de elementos de trabajo, aplicación de los procedimientos institucionales. Peso de cada su variable: 1,67%, escala de calificación 1 a 4.

Transparencia: facilita el acceso a la información relacionada con el manejo de recursos a su cargo, toma decisiones siempre buscando el beneficio de la institución, utiliza los recursos de la institución solamente para el desarrollo de sus funciones. Peso de cada su variable: 1,67%, escala de calificación 1 a 4.

Orientación al logro: De manera permanente tiene como referente las metas propuestas para medir su gestión; se compromete en la realización de las acciones necesarias para alcanzar las metas y resultados propios de su cargo o de la organización; persiste en el logro de las metas a pesar de los obstáculos que pueda encontrar, conservando en mente el objetivo propuesto. Peso de cada su variable: 1,67%, escala de calificación 1 a 4.

- **Competencias genéricas:**

Comunicación: Comunica sus ideas en forma clara y fluida, logrando que los demás entiendan el mensaje que quiere transmitir; adapta la información a las necesidades y al nivel de comprensión del interlocutor, da y recibe retroalimentación a las inquietudes de los clientes.

Trabajo en Equipo: Valora las ideas y experiencias de los demás y solicita sus opiniones a la hora de tomar decisiones; da prioridad a los objetivos del grupo y responde positivamente a las solicitudes de ayuda; actúa para desarrollar un clima de trabajo en equipo y cooperación. Defiende la reputación y la identidad del grupo frente a terceros.

Autocontrol: Trabaja de manera efectiva en situaciones donde la tensión es continua; cumple las metas y objetivos propuestos pese a las dificultades presentes; actúa con calma en situaciones que le causan enfado, frustración o estrés.

Capacidad de análisis: Analiza de modo sistemático la información y concluye; se asegura de la confiabilidad de los hechos e información que maneja para hacer análisis y síntesis; indaga y busca información complementaria para sustentar sus análisis.

Toma de decisiones: Toma decisiones basadas en hechos y documentos y en el análisis realizado; es ecuánime y justo al momento de tomar decisiones; Al tomar decisiones es consecuente con los análisis realizados.

Peso de cada variable: 1,33%. Calificación en escala de 1 a 4

- **Competencias específicas:** Recibe y tramita las solicitudes de los productos y servicios financieros de acuerdo a los tiempos establecidos.

Da cumplimiento a las metas de colocación establecidas por la entidad.

Administra la cartera de crédito manteniendo los indicadores de morosidad establecidos por la entidad.

Da cumplimiento a crecimiento de metas establecidas

Realiza acciones pertinentes para llevar a cabo de manera correcta el proceso de crédito

Realiza acciones correctivas en el menor tiempo posible

Diligenciamiento de información de solicitud de manera correcta

Peso de cada variable: 8,57. Calificación de 1 a 4

Para el manejo de la información obtenida por parte de las evaluaciones de desempeño para el cargo de asesores se agrupó por zonas para tener un mejor manejo de la información y para tener más claridad en las necesidades de capacitación de los asesores de crédito, ya que estas necesidades varían de una zona a otra.

Tabla 3. Resultados Evaluación de desempeño. Cargo: asesor de crédito.

RESULTADOS GENERALES EVALUACION DEL DESEMPEÑO ASESORES DE CREDITO				
MAXIMO PUNTAJE POSIBLE	0,8016	0,7992	2,4	4
OFICINA/COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES	GENERICAS	ESPECIFICAS	TOTAL
MOCOA	0,5845	0,5719	1,65	2,8
MOCOA	0,5511	0,5719	1,65	2,79
PUERTO ASIS	0,5845	0,5719	1,35	2,5
VILLAGARZON	0,5845	0,5985	1,65	2,8
ORITO	0,5845	0,5453	1,8	2,9
VILLAGARZON	0,5845	0,5985	1,8	3
LINARES	0,5845	0,5852	1,8	3
SANDONA	0,668	0,5985	2,1	3,3
ANCUYA	0,5678	0,5719	2,1	3,2
ANCUYA	0,5511	0,5586	2,1	3,2
CONSACA	0,5845	0,6118	1,8	3
CONSACA	0,5845	0,6251	1,8	3,1
EL TAMBO	0,6179	0,5985	1,95	3,1
EL TAMBO	0,6346	0,6251	1,8	3,1
EL TAMBO	0,6012	0,5985	1,95	3,1
EL TAMBO	0,6346	0,6517	1,95	3,3
EL TAMBO	0,6179	0,6118	2,1	3,3
EL TAMBO	0,6012	0,5985	1,95	3,1
SANDONA	0,5845	0,5985	1,95	3,1
SANDONA	0,6346	0,5985	2,1	3,3
SANDONA	0,6179	0,5985	1,65	2,8
PITALITO	0,7348	0,798	1,9	3,5
PITALITO	0,7181	0,7714	1,65	3,2
PITALITO	0,7682	0,7581	1,85	3,4
PITALITO	0,7181	0,7315	1,6	3,1
PITALITO	0,7014	0,7448	1,65	3,14
PITALITO	0	0	0	0
PITALITO	0,6346	0,5852	1,65	2,8
PITALITO	0,7849	0,798	2	3,6
PITALITO	0,7348	0,7714	1,8	3,3

Tabla 4. (Continuación)

RESULTADOS GENERALES EVALUACION DEL DESEMPEÑO ASESORES DE CREDITO				
MAXIMO PUNTAJE POSIBLE	0,8016	0,7992	2,4	4
OFICINA/COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES	GENERICAS	ESPECIFICAS	TOTAL
PITALITO	0,7849	0,798	1,85	3,4
PITALITO	0,6847	0,7315	1,7	3,2
GARZON	0,7014	0,7182	1,978	3,4
GARZON	0,7682	0,7581	2,15	3,7
GARZON	0,7682	0,7714	2,064	3,6
GARZON	0,7348	0,7315	2,15	3,6
SAN PABLO	0,5511	0,5719	1,35	2,5
SAN PABLO	0,5678	0,5586	1,3	2,4
SAN PABLO	0,5678	0,5985	1,65	2,8
LA UNION	0,6346	0,5719	1,5	2,64
LA UNION	0,5511	0,6251	1,35	2,6
LA UNION	0,5511	0,5586	1,05	2,17
LA UNION	0,5678	0,5852	1,5	2,67
LA UNION	0,6012	0,6118	1,35	2,57
SAN JOSE	0,5344	0,5719	1,35	2,49
SAN JOSE	0,5845	0,6118	1,65	2,87
SAN JOSE	0,5511	0,5586	0,9	2,02
SAN JOSE	0,5845	0,5852	1,5	2,67
LA CRUZ	0,5511	0,5586	0,9	2,02
LA CRUZ	0,5177	0,5453	1,35	2,4
CUMBAL	0,501	0,5187	1,8	2,8
CUMBAL	0,5177	0,5187	2,1	3,1
CUMBAL	0,5177	0,5719	1,8	2,9
CUMBAL	0,5845	0,5852	2,1	3,3
CUMBAL	0,501	0,5054	1,65	2,7
CUMBAL	0,5511	0,5985	1,95	3,1
CUMBAL	0,5845	0,5852	1,95	3,1
GUACHUCAL	0,4843	0,4522	1,65	2,6
GUACHUCAL	0,5344	0,5586	1,8	2,9
GUACHUCAL	0,6346	0,7049	2,1	3,5

Tabla 5. (Continuación)

RESULTADOS GENERALES EVALUACION DEL DESEMPEÑO ASESORES DE CREDITO				
MAXIMO PUNTAJE POSIBLE	0,8016	0,7992	2,4	4
OFICINA/COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES	GENERICAS	ESPECIFICAS	TOTAL
GUACHUCAL	0,5678	0,5586	2,1	3,2
GUACHUCAL	0,5678	0,5852	2,1	3,3
GUALMATAN	0,5678	0,6384	1,65	2,9
GUALMATAN	0,62625	0,59185	2,25	3,4
GUALMATAN	0,5511	0,52535	2,25	3,3
GUALMATAN	0,55945	0,57855	1,8	3
IPIALES	0,5845	0,63175	1,8	3,1
IPIALES	0,60955	0,5719	1,65	2,8
IPIALES	0,59285	0,5985	2,1	3,3
IPIALES	0,7014	0,6251	2,1	3,4
IPIALES	0,62625	0,6251	1,65	2,9
IPIALES	0,67635	0,64505	1,8	3,1
IPIALES	0,6847	0,6783	1,5	2,9
IPIALES	0,6513	0,55195	2,1	3,2
IPIALES	0,6847	0,6384	1,2	2,5
IPIALES	0,6346	0,5719	1,95	3,1
IPIALES	0,6012	0,60515	2,25	3,5
IPIALES	0,60955	0,56525	1,95	3,1
PUERRES	0,6012	0,59185	2,1	3,3
PUERRES	0,5177	0,532	1,2	2,3
PUERRES	0,5845	0,5985	1,95	3,1
PUERRES	0,59285	0,5985	1,8	3

Fuente: el presente estudio.

Cuadro 10. Escala de calificación para asesores de crédito.

"Indicadores de Cartera" Morosidad mayor a 30 días 75% Mayor de 1 día 25%			"Indicador de Colocación"		
Sobresaliente	Superior al 100%	Indicador de Morosidad debajo de lo establecido (Mora mayor 1 día: menor al 3% Mora mayor a 30 días: menor de 1.3%)	Sobresaliente	Superior al 100%	Excede las Metas de Colocación en número de clientes y en Monto
Satisfactorio	100%	Indicador de Morosidad en el nivel establecido (Mora mayor 1 día: 3% Mora mayor a 30 días: 1.3%)	Satisfactorio	100%	Cumple las metas de colocación en número de clientes y en monto
Oportunidad de Mejora	80% - 99%	Indicador de Morosidad por encima del nivel establecido (Mora mayor 1 día: entre el 3.1% y el 4.5% Mora mayor a 30 días: entre el 1.4% y el 2%)	Oportunidad de Mejora	80% - 99%	Cumple las metas de colocación en número de clientes y en monto en un 90%
No satisfactorio	Inferior a 80%	Indicador de Morosidad (Mora mayor 1 día: superior al 4.5% Mora mayor a 30 días: superior al 2%)	No satisfactorio	Inferior a 80%	Cumple las metas de colocación en número de clientes y en monto en un porcentaje inferior al 90%
"Indicador de "Tiempo de Respuesta frente a solicitudes de los clientes"			"Indicador de Crecimiento de Cartera"		
Sobresaliente	Superior al 100%	Atiende las solicitudes de productos y servicios en menor tiempo del previsto (menos de tres días en zona urbana, menos de cinco días en zona veredal)	Sobresaliente	Superior al 100%	Excede las Metas de Crecimiento de Cartera establecidas
Satisfactorio	100%	Atiende las solicitudes de productos y servicios en el tiempo previsto. (hasta en tres días en la zona urbana y hasta cinco días en la zona veredal)	Satisfactorio	100%	Cumple las metas de Crecimiento de Cartera establecidas
Oportunidad de Mejora	80% - 99%	Atiende las solicitudes de productos y servicios hasta en cuatro días en la zona urbana y seis días en la zona veredal	Oportunidad de Mejora	80% - 99%	Mantiene indicador de Cartera en Monto y número de clientes del mes anterior

Cuadro 9. (Continuación)

No satisfactorio	Inferior a 80%	Atiende las solicitudes de productos y servicios en más de cuatro días en la zona urbana y más de seis días en la zona veredal	No satisfactorio	Inferior a 80%	Decrece indicador de cartera en Monto y número de clientes del mes anterior
"Indicador de "Recuperación de Clientes Inactivos "			Indicador de "Créditos Anulados en el Período Evaluado"		
Sobresaliente	Superior al 100%	El porcentaje de clientes que renuevan es superior al 50%	Sobresaliente	Superior al 100%	Cero créditos anulados en promedio
Satisfactorio	100%	El porcentaje de clientes que renuevan está entre el 40% y 50%	Satisfactorio	100%	Un crédito anulado promedio en el período
Oportunidad de Mejora	80% - 99%	El porcentaje de clientes que renuevan está entre el 30% y 39%	Oportunidad de Mejora	80% - 99%	Dos créditos promedio anulados en el período
No satisfactorio	Inferior a 80%	El porcentaje de clientes que renuevan es inferior al 30%	No satisfactorio	Inferior a 80%	Más de dos créditos promedio anulados en el período
Indicador "Tiempo promedio transcurrido entre la fecha de desembolso y la fecha de solicitud de anulación del crédito en el período evaluado					
Sobresaliente	Superior al 100%	La anulación se realizó en la misma fecha en que se llevó a cabo el desembolso			
Satisfactorio	100%	La anulación se realizó entre uno y cuatro días después de la fecha en que se llevó a cabo el desembolso			
Oportunidad de Mejora	80% - 99%	La anulación se realizó entre cinco y siete días siguientes a la fecha en que se llevó a cabo el desembolso			
No satisfactorio	Inferior a 80%	La anulación se realizó después de siete días de haber llevado a cabo el desembolso			

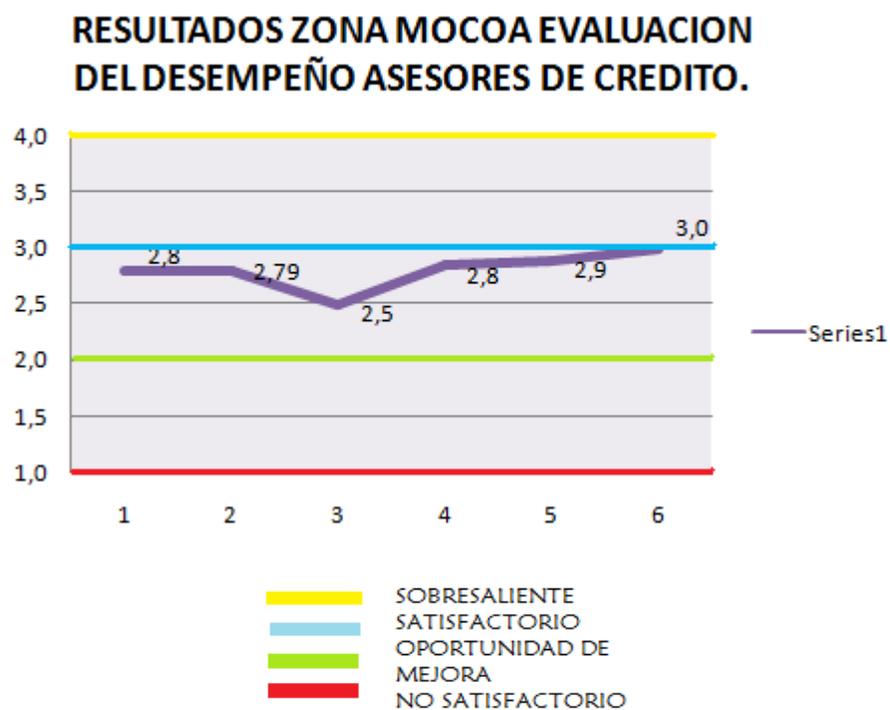
Fuente: Evaluación de desempeño CONTACTAR

Tabla 6. Resultados Asesores de crédito Zona Putumayo.

RESULTADOS ZONA MOCOA EVALUACION DEL DESEMPEÑO ASESORES DE CREDITO				
MAXIMO PUNTAJE POSIBLE	0,8016	0,7992	2,4	4,00
OFICINA/COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES	GENERICAS	ESPECIFICAS	TOTAL
MOCOA	0,5845	0,5719	1,65	2,8
MOCOA	0,5511	0,5719	1,65	2,79
PUERTO ASIS	0,5845	0,5719	1,35	2,5
VILLAGARZON	0,5845	0,5985	1,65	2,8
ORITO	0,5845	0,5453	1,8	2,9
VILLAGARZON	0,5845	0,5985	1,8	3,0

Fuente: el presente estudio

Gráfico 3. Resultados E.D Asesores de Crédito. Zona Putumayo.



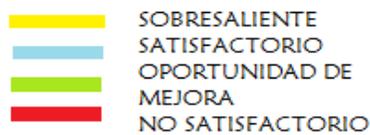
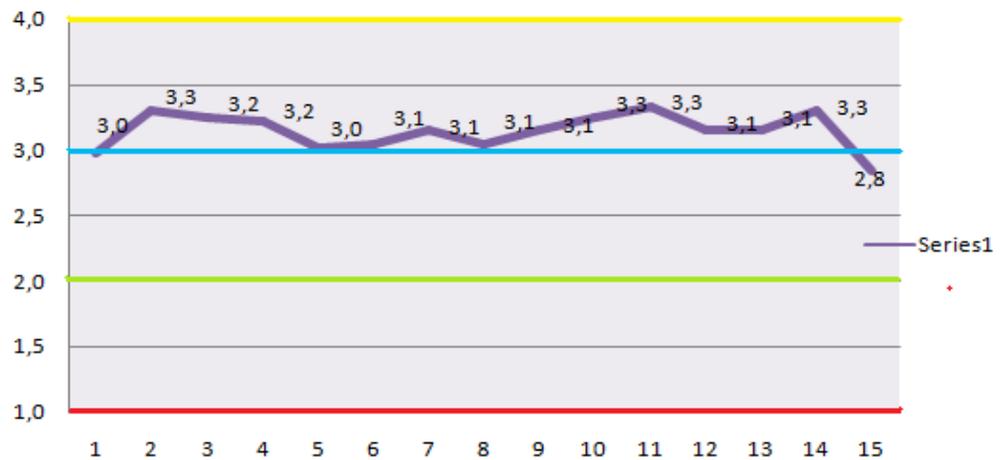
Análisis: para la zona Mocoa se tiene resultados en la evaluación del desempeño correspondientes a un nivel de oportunidad de mejora es decir que estan en la escala de 2 a 3. Al revisar las evaluaciones de desempeño se observa que las principales falencias se las encuentra en capacidad de análisis y en general en las competencias específicas para morosidad y tiempo de atención al cliente, por lo que se requiere refuerzo en esas áreas y acompañamiento en zonas.

Tabla 7. Resultados Evaluación de desempeño Asesores de crédito Zona occidente.

RESULTADOS ZONA OCCIDENTE EVALUACION DEL DESEMPEÑO ASESORES DE CREDITO				
MAXIMO PUNTAJE POSIBLE	0,8016	0,7992	2,4	4,00
OFICINA/COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES	GENERICAS	ESPECIFICAS	TOTAL
LINARES	0,5845	0,5852	1,8	3,0
SANDONA	0,668	0,5985	2,1	3,3
ANCUYA	0,5678	0,5719	2,1	3,2
ANCUYA	0,5511	0,5586	2,1	3,2
CONSACA	0,5845	0,6118	1,8	3,0
CONSACA	0,5845	0,6251	1,8	3,1
EL TAMBO	0,6179	0,5985	1,95	3,1
EL TAMBO	0,6346	0,6251	1,8	3,1
EL TAMBO	0,6012	0,5985	1,95	3,1
EL TAMBO	0,6346	0,6517	1,95	3,3
EL TAMBO	0,6179	0,6118	2,1	3,3
EL TAMBO	0,6012	0,5985	1,95	3,1
SANDONA	0,5845	0,5985	1,95	3,1
SANDONA	0,6346	0,5985	2,1	3,3
SANDONA	0,6179	0,5985	1,65	2,8

Fuente: el presente estudio

Gráfico 4. Resultados Evaluación de desempeño Asesores de crédito. Zona Occidente



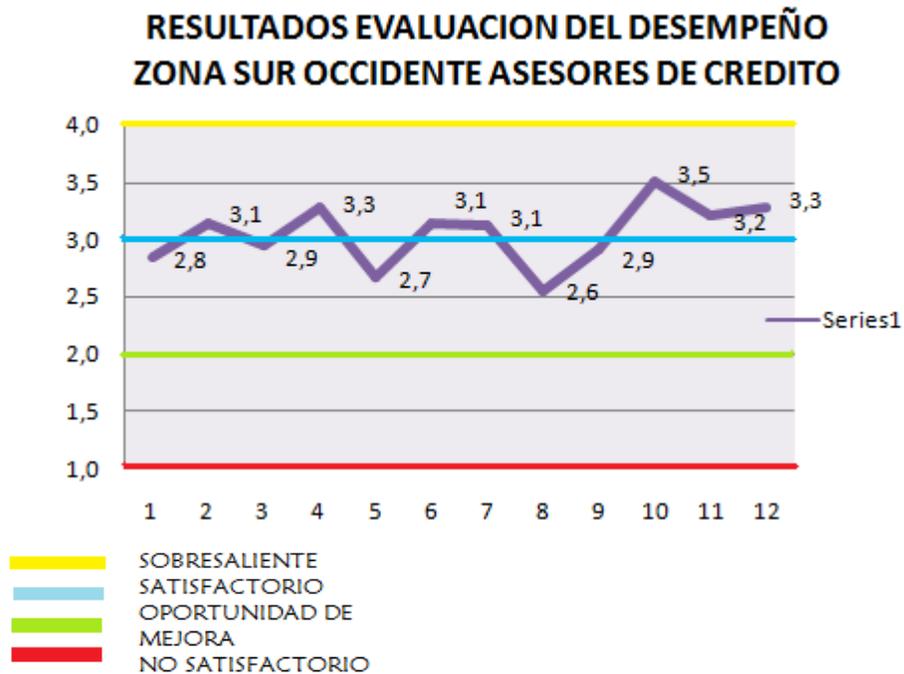
Análisis: En la zona occidente, se observa un desempeño sobresaliente en la mayoría de los asesores evaluados, existiendo un desempeño satisfactorio para los ítems evaluados, se requiere refuerzo en los temas de atención al cliente y disminución en la mora, por lo que se sugiere reforzar los temas de administración de cartera y servicio y atención al cliente, visitas de acompañamiento a zonas con asesores.

Tabla 8. Resultados Evaluación de desempeño Asesores de crédito. Zona Sur Occidente.

RESULTADOS ZONA SUR OCCIDENTE EVALUACION DEL DESEMPEÑO ASESORES DE CREDITO				
MAXIMO PUNTAJE POSIBLE	0.8016	0.7992	2.4	4.00
OFICINA/COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES	GENERICAS	ESPECIFICAS	TOTAL
CUMBAL	0.501	0.5187	1.8	2.8
CUMBAL	0.5177	0.5187	2.1	3.1
CUMBAL	0.5177	0.5719	1.8	2.9
CUMBAL	0.5845	0.5852	2.1	3.3
CUMBAL	0.501	0.5054	1.65	2.7
CUMBAL	0.5511	0.5985	1.95	3.1
CUMBAL	0.5845	0.5852	1.95	3.1
GUACHUCAL	0.4843	0.4522	1.65	2.6
GUACHUCAL	0.5344	0.5586	1.8	2.9
GUACHUCAL	0.6346	0.7049	2.1	3.5
GUACHUCAL	0.5678	0.5586	2.1	3.2
GUACHUCAL	0.5678	0.5852	2.1	3.3

Fuente: el presente estudio

Gráfico 5. Resultados evaluación de desempeño Asesores de crédito. Zona Sur Occidente

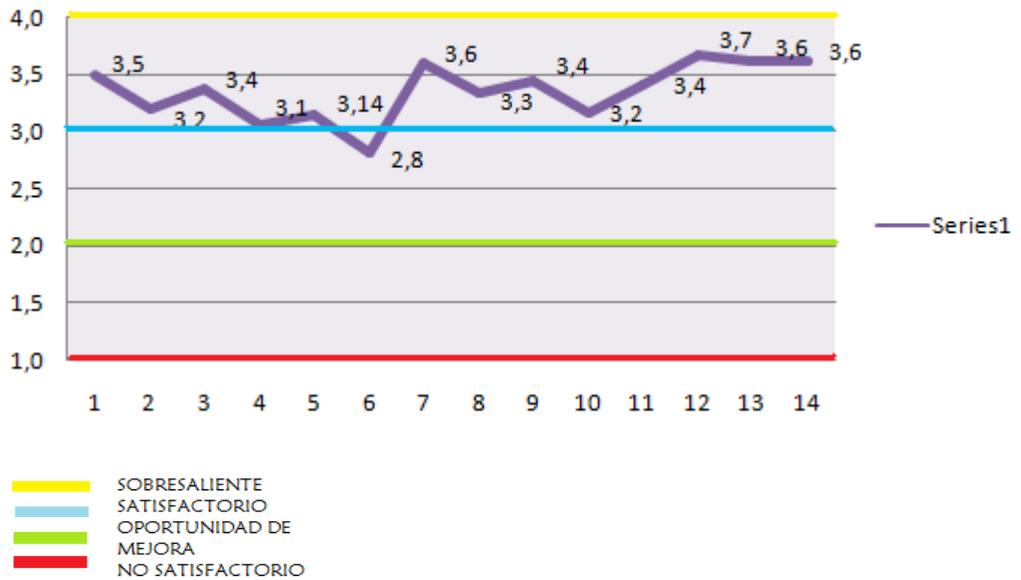


Análisis: con relación a la zona sur occidente correspondiente a las oficinas Cumbal y Guachucal se observa que en la gran mayoría existe un desempeño sobresaliente, pero también existen asesores que tuvieron un desempeño por mejorar, al analizar estos resultados se observa que presentan debilidades con relación la capacidad de análisis (aplicación de metodología y reglamentos de crédito), además del aumento en la mora que no es considerable pero que requeriría un refuerzo en los temas de manejo y administración de cartera, análisis de crédito, aplicación de metodología crediticia y servicio y atención al cliente.

Tabla 9. Resultados Evaluación del desempeño Asesores de Crédito. Zona Huila

RESULTADOS ZONA HUILA EVALUACION DEL DESEMPEÑO ASESORES DE CREDITO				
MAXIMO PUNTAJE POSIBLE	0.8016	0.7992	2.4	4.00
OFICINA/COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES	GENERICAS	ESPECIFICAS	TOTAL
PITALITO	0.7348	0.798	1.9	3.5
PITALITO	0.7181	0.7714	1.65	3.2
PITALITO	0.7682	0.7581	1.85	3.4
PITALITO	0.7181	0.7315	1.6	3.1
PITALITO	0.7014	0.7448	1.65	3.14
PITALITO	0.6346	0.5852	1.65	2.8
PITALITO	0.7849	0.798	2	3.6
PITALITO	0.7348	0.7714	1.8	3.3
PITALITO	0.7849	0.798	1.85	3.4
PITALITO	0.6847	0.7315	1.7	3.2
GARZON	0.7014	0.7182	1.978	3.4
GARZON	0.7682	0.7581	2.15	3.7
GARZON	0.7682	0.7714	2.064	3.6
GARZON	0.7348	0.7315	2.15	3.6

Gráfico 6. Resultados Evaluación de desempeño Asesores de Crédito. Zona Huila.

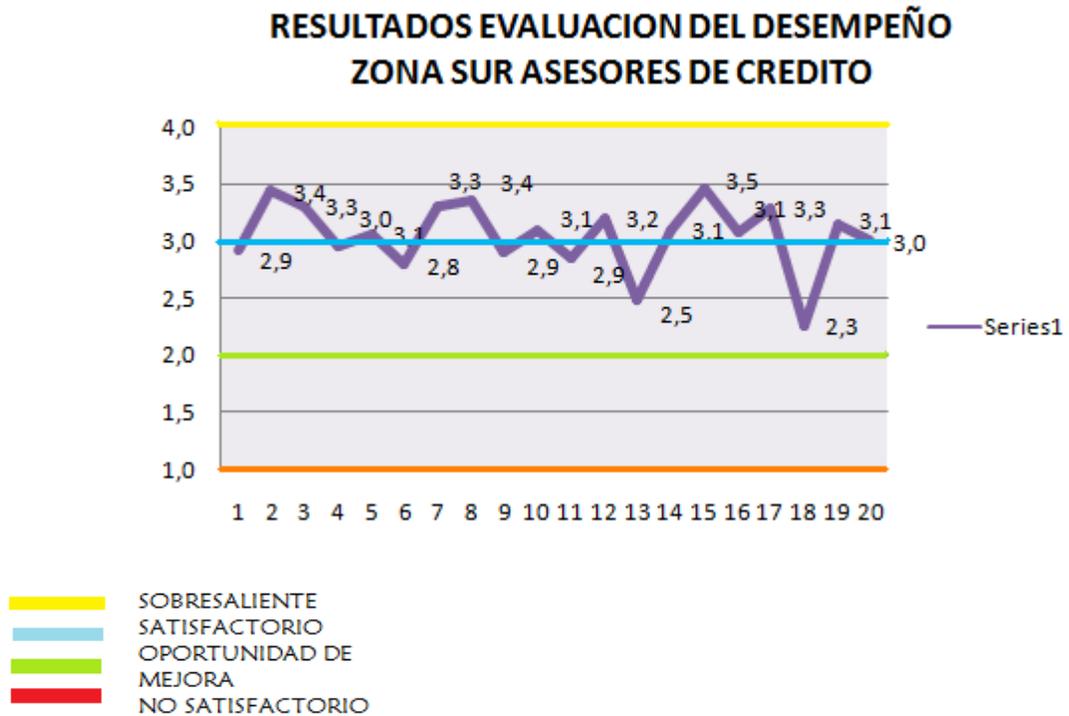


Análisis: los resultados en la evaluación del desempeño para el cargo de asesores de crédito en la zona del Huila muestran un desempeño satisfactorio, es decir, se cumple los ítems evaluados en un 100% aproximadamente, pero se sugiere realizar acompañamiento en zona a los asesores, para reforzar algunos temas en campo.

Tabla 10. Resultados en Evaluación del Desempeño Asesores de Crédito. Zona Sur.

RESULTADOS ZONA SUR EVALUACION DEL DESEMPEÑO ASESORES DE CREDITO				
MAXIMO PUNTAJE POSIBLE	0.8016	0.7992	2.4	4.00
OFICINA/COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES	GENERICAS	ESPECIFICAS	TOTAL
GUALMATAN	0.5678	0.6384	1.65	2.9
GUALMATAN	0.62625	0.59185	2.25	3.4
GUALMATAN	0.5511	0.52535	2.25	3.3
GUALMATAN	0.55945	0.57855	1.8	3.0
IPIALES	0.5845	0.63175	1.8	3.1
IPIALES	0.60955	0.5719	1.65	2.8
IPIALES	0.59285	0.5985	2.1	3.3
IPIALES	0.7014	0.6251	2.1	3.4
IPIALES	0.62625	0.6251	1.65	2.9
IPIALES	0.67635	0.64505	1.8	3.1
IPIALES	0.6847	0.6783	1.5	2.9
IPIALES	0.6513	0.55195	2.1	3.2
IPIALES	0.6847	0.6384	1.2	2.5
IPIALES	0.6346	0.5719	1.95	3.1
IPIALES	0.6012	0.60515	2.25	3.5
IPIALES	0.60955	0.56525	1.95	3.1
PUERRES	0.6012	0.59185	2.1	3.3
PUERRES	0.5177	0.532	1.2	2.3
PUERRES	0.5845	0.5985	1.95	3.1
PUERRES	0.59285	0.5985	1.8	3.0

Gráfico 7. Resultados Evaluación de Desempeño Asesores de Crédito. Zona Sur.



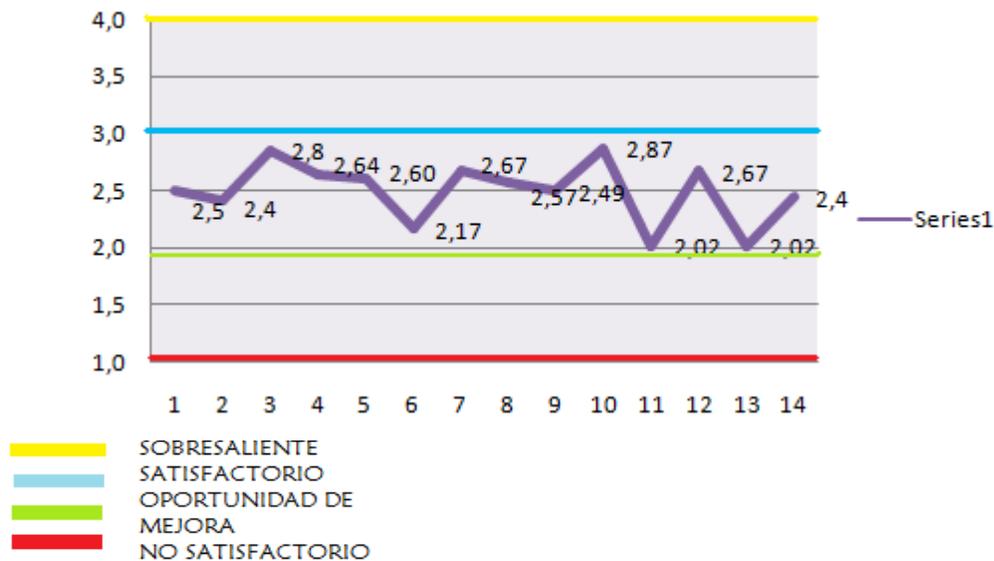
Análisis: con respecto a los resultados de la evaluación del desempeño para la zona sur se puede observar que en su gran mayoría se tienen resultados favorables para la zona ubicándose los mismos en la escala correspondiente al nivel 3 llegando hasta un tope de 3.5 para algunos casos, lo que significaría que se está cumpliendo en un 100% los ítems evaluados tanto en competencias genéricas como organizacionales y específicas. Se observan de igual forma algunos resultados que se encuentran en niveles correspondientes a la escala de 2 a 3 lo que significa que se tiene aspectos con oportunidad de mejora, al analizar dichos resultados se tiene que se requiere acompañamiento para los asesores de crédito en los temas de análisis de crédito, administración y recuperación de cartera y servicio y atención al cliente, realizando esto con acompañamiento en campo.

**Tabla 11. Resultados en Evaluación del Desempeño Asesores de Crédito.
Zona Norte**

RESULTADOS ZONA NORTE EVALUACION DEL DESEMPEÑO ASESORES DE CREDITO				
MAXIMO PUNTAJE POSIBLE	0.8016	0.7992	2.4	4.00
OFICINA/COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES	GENERICAS	ESPECIFICAS	TOTAL
SAN PABLO	0.5511	0.5719	1.35	2.5
SAN PABLO	0.5678	0.5586	1.3	2.4
SAN PABLO	0.5678	0.5985	1.65	2.8
LA UNION	0.6346	0.5719	1.5	2.64
LA UNION	0.5511	0.6251	1.35	2.60
LA UNION	0.5511	0.5586	1.05	2.17
LA UNION	0.5678	0.5852	1.5	2.67
LA UNION	0.6012	0.6118	1.35	2.57
SAN JOSE	0.5344	0.5719	1.35	2.49
SAN JOSE	0.5845	0.6118	1.65	2.87
SAN JOSE	0.5511	0.5586	0.9	2.02
SAN JOSE	0.5845	0.5852	1.5	2.67
LA CRUZ	0.5511	0.5586	0.9	2.02
LA CRUZ	0.5177	0.5453	1.35	2.4

Fuente: el presente estudio.

Gráfico 8. Resultados en Evaluación del Desempeño Asesores de Crédito. Zona Norte.



Análisis: al observar los resultados de la evaluación del desempeño para la zona norte se puede observar que en la totalidad de los asesores de crédito evaluados existen resultados que se ubican en la escala de 2 a 3 lo que indica oportunidad de mejora en los ítems evaluados.

Para este nivel de evaluación en oportunidad de mejora se puede decir que con relación a las metas de colocación establecidas para el mes y el número de clientes se tiene un cumplimiento inferior cumpliendo con ello en un 90%, además se tiene en la zona un desempeño de la cartera igual a los periodos anteriores lo que indica que es necesario realizar acompañamientos en las zonas con los asesores de crédito para reforzar temas relacionados con la disminución de la mora, aumento de la colocación en monto y en clientes y servicio y atención al cliente.

6.2.4 Cargo: Coordinador de Oficina: a continuación se muestran los resultados encontrados en las evaluaciones de desempeño por competencias organizacionales para el cargo de coordinador de oficina.

- **Competencias Organizacionales:**

Orientación al servicio: en donde se evaluó la prioridad de atención al cliente de acuerdo a necesidades, la solución a problemas, y el trato amable con el cliente el peso de cada su variable fue de 1,67% con la escala de calificación de 1 a 4 ya mencionada.

Organización: con las siguientes subvariables, planificación y priorización de actividades, organización y espacio de elementos de trabajo, aplicación de los procedimientos institucionales. Peso de cada su variable: 1,67%, escala de calificación 1 a 4.

Transparencia: facilita el acceso a la información relacionada con el manejo de recursos a su cargo, toma decisiones siempre buscando el beneficio de la institución, utiliza los recursos de la institución solamente para el desarrollo de sus funciones. Peso de cada su variable: 1,67%, escala de calificación 1 a 4.

Orientación al logro: De manera permanente tiene como referente las metas propuestas para medir su gestión; se compromete en la realización de las acciones necesarias para alcanzar las metas y resultados propios de su cargo o de la organización; persiste en el logro de las metas a pesar de los obstáculos que pueda encontrar, conservando en mente el objetivo propuesto. Peso de cada su variable: 1,67%, escala de calificación 1 a 4.

- **Competencias genéricas:**

Comunicación: Comunica sus ideas en forma clara y fluida, logrando que los demás entiendan el mensaje que quiere transmitir; adapta la información a las necesidades y al nivel de comprensión del interlocutor, da y recibe retroalimentación a las inquietudes de los clientes.

Trabajo en Equipo: Valora las ideas y experiencias de los demás y solicita sus opiniones a la hora de tomar decisiones. Da prioridad a los objetivos del grupo y responde positivamente a las solicitudes de ayuda; actúa para desarrollar un clima de trabajo en equipo y cooperación, defiende la reputación y la identidad del grupo frente a terceros.

Autocontrol: Trabaja de manera efectiva en situaciones donde la tensión es continua; cumple las metas y objetivos propuestos pese a las dificultades presentes; actúa con calma en situaciones que le causan enfado, frustración o estrés.

Capacidad de análisis: Analiza de modo sistemático la información y concluye; se asegura de la confiabilidad de los hechos e información que maneja para hacer análisis y síntesis; indaga y busca información complementaria para sustentar sus análisis.

Toma de decisiones: Toma decisiones basadas en hechos y documentos y en el análisis realizado; es ecuánime y justo al momento de tomar decisiones; Al tomar decisiones es consecuente con los análisis realizados.

Peso de cada variable: 1,33%. Calificación en escala de 1 a 4

- **Competencias específicas:**

Ejecutar estrategias comerciales que aumenten los vínculos con los clientes de acuerdo con las políticas institucionales a fin de mantener y aumentar la rentabilidad de la entidad.

Dar asesoría comercial y financiera que conduzca a la satisfacción de las necesidades reales del cliente.

Administrar la cartera de crédito de acuerdo con las normas legales e institucionales.

Orienta y apoya a su equipo de trabajo hacia el logro de las metas establecidas.

Autoriza y controla los gastos de caja menor de la oficina oportunamente.

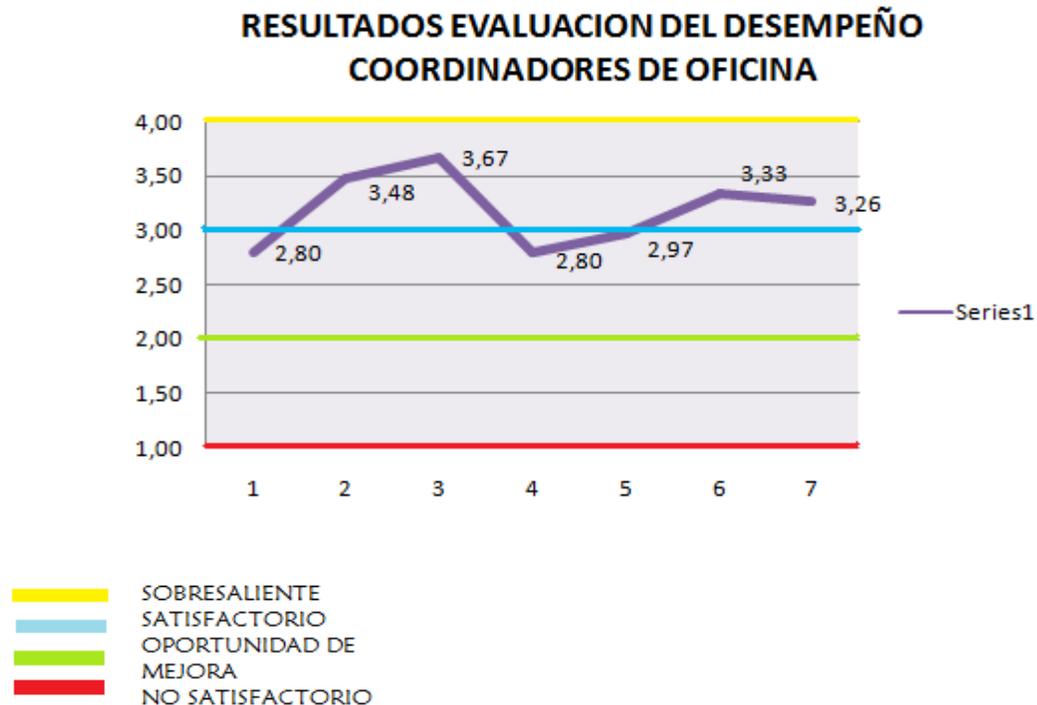
Con relación a las competencias específicas estas tuvieron un peso de 10% y se evaluaron según la escala de calificación de 1 a 4.

Tabla 12. Resultados Evaluación de Desempeño Coordinadores de Oficina

RESULTADOS EVALUACION DEL DESEMPEÑO COORDINADORES DE OFICINA				
MAXIMO PUNTAJE POSIBLE	0.8016	0.7992	2.4	4.00
OFICINA/COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES	GENERICAS	ESPECIFICAS	TOTAL
PUERTO ASIS	0.6012	0.5985	1.6	2.80
EL TAMBO	0.6012	0.6384	2.2	3.48
PITALITO	0.7849	0.7847	2.1	3.67
LA UNION	0.5678	0.5985	1.6	2.80
SAN JOSE	0.6012	0.5852	1.8	2.97
IPIALES	0.64295	0.665	2	3.33
PUERRES	0.64295	0.63175	2	3.26

Fuente: el presente estudio.

Gráfico 9. Resultados Evaluación de Desempeño Coordinadores de Oficina



Análisis: con relacion a los resultados obtenidos para el cargo de coordinadores de oficina se tiene que se evaluaron 7 coordinadores de oficina de difrentes zonas. La evaluación del desempeño muestra un resultado satisfactorio en muchos casos pero también en tres casos oportunidad de mejora, al evaluar minusciosamente cada uno de ellos se observa debilidades ante todo en la gestion del talento humano, se recomienda capacitar en dichos temas.

6.3 TEMAS PROPUESTOS PARA CAPACITACIÓN EN EL AREA COMERCIAL

A partir de los resultados obtenidos con la evaluación del desempeño evaluando los tres tipos de competencias organizacionales, genéricas y específicas para cada cargo se tienen los siguientes temas en los cuales se requiere refuerzo para generar un desempeño adecuado en los colaboradores.

Temas de Capacitación para Cargos Auxiliares operacionales y administrativos:

- Atención y servicio al Cliente.
- Técnicas efectivas de comunicación.
- Técnicas de Manejo de estrés
- Financial

- Ciclo PHVA
- Manejode correspondencia
- Manejo de caja Menor
- Contabilidad basica
- Desembolsos
- Toma de Huellas.

Temas de Capacitación para Cargo Asesores de crédito:

- Servicio y atención al cliente
- Metodología de crédito
- Análisis de crédito
- Acompañamiento en zonas
- Recuperación de clientes inactivos.
- Manejo de estrés y conflictos.

Temas de Capacitación para el Cargo de Coordinadores de oficina:

- Administración y recuperación de cartera
- Habilidades gerenciales.
- Análisis de crédito.
- Manejo del riesgo.

6.4 RESULTADOS OBTENIDOS A PARTIR DE LA ENCUESTA REALIZADA

La encuesta realizada se aplicó en primer momento a todo el personal de la institución, esta fue elaborada por parte de la coordinación de capacitaciones de la institución, pero tuvo inconvenientes a la hora de manejar la información puesto que se elaboró una encuesta por cargo y esto hizo dispendioso el análisis y manejo de la información, ya que las tres primeras preguntas coincidían para todos los cargos considerando como capacitación básica o de competencias genéricas, por tal motivo y por decisión de la coordinación de capacitaciones se decide que se tomaran los resultados de las tres primeras preguntas de todos los colaboradores para la realización del plan anual de capacitación y de las competencias específicas a cada cargo no se tomaran los resultados de las encuestas sino por el contrario se indagara a los coordinadores de área para solicitar dicha información.

Se tomará la encuesta en su totalidad para los cargos: asesores de crédito y auxiliares operacionales, informadoras y cajeros, puesto que son los cargos que mayor número de colaboradores tienen y se desarrolló una encuesta adecuada.

6.4.1 Resultados obtenidos en competencias Genéricas para capacitación

Básica: La encuesta fue diligenciada por medio de la intranet y se recibió información del diligenciamiento de 320 colaboradores, los cuatro colaboradores que no respondieron la encuesta corresponden a la dirección ejecutiva, tres asesores de crédito y un auxiliar operacional, en esta se estableció las necesidades de capacitación básica en la empresa.

1. Mencione 2 técnicas y herramientas Informáticas en las cuales requiere capacitarse.

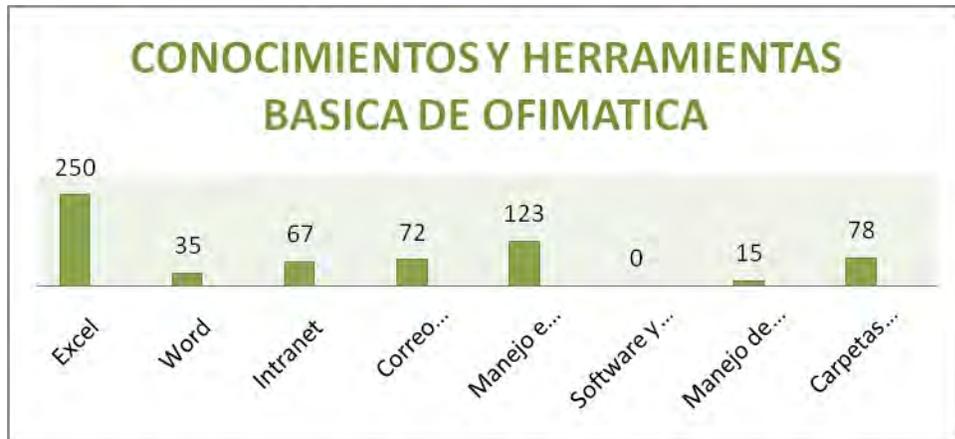
- a) Excel
- b) Word
- c) Intranet
- d) Correo institucional
- e) Manejo e instalación de impresoras
- f) Software y hardware
- g) Manejo de antivirus
- h) Carpetas compartidas

Tabla 13. Requerimientos de capacitación básica de herramientas ofimáticas.

CONOCIMIENTOS Y HERRAMIENTAS BASICA DE OFIMATICA		
	FRECUENCIA	%
Excel	250	39%
Word	35	5%
Intranet	67	10%
Correo institucional	72	11%
Manejo e instalación de impresoras	123	19%
Software y hardware	0	0%
Manejo de antivirus	15	2%
Carpetas compartidas	78	12%
TOTAL	640	100%

Fuente: el presente estudio.

Gráfico 10. Requerimientos de capacitación básica en herramientas ofimáticas



Fuente: el presente estudio.

Análisis: con relación a la primera pregunta acerca de las necesidades de capacitación básica se observa que el 39% de los colaboradores manifiestan que requieren capacitación en el uso y manejo de excell, el 19% en manejo e instalación de impresoras, el 12% en manejo de carpetas compartidas, el 11% en uso de correo institucional, el 10% en uso de intranet, el 5 % en herramientas de word y el 1% en manejo de antivirus, por lo que se tiene que como prioritario para capacitación básica a los colaboradores de la institución se les brindará capacitación en los temas de excell tanto básico como avanzado y el uso e instalación de impresoras. Cabe resaltar que estos elementos serán insumo para la capacitación de los nuevos colaboradores tomándose como temas de capacitación básica los 5 ítems que recibieron mayor puntuación.

2. De las Competencias que se mencionan a continuación señale dos (2) De las cuales considera necesita fortalecer:

- a) Atención al Cliente
- b) Trabajo en Equipo
- c) Comunicación Efectiva
- d) Control y Manejo del Stress
- e) Manejo y Solución de Problemas
- f) Liderazgo

Tabla 14. Requerimientos de capacitación por competencias

COMPETENCIAS EN LAS QUE REQUIERE CAPACITACIÓN		
COMPETENCIA	FRECUENCIA	%
Atención al Cliente	267	42%
Trabajo en Equipo	23	4%
Comunicación Efectiva	67	10%
Control y Manejo del Stress	108	17%
Manejo y Solución de Problemas	126	20%
Liderazgo	49	8%
TOTAL	640	100%

Fuente: el presente estudio

Gráfico 11. Requerimientos de capacitación por competencias



Fuente: el presente estudio

Análisis: con relación a las competencias en las cuales los colaboradores requieren capacitarse se observa que el 42% manifiesta que requiere capacitarse en el tema de servicio al cliente, en segundo lugar con un 20% sugieren que necesitan capacitarse en manejo y resolución de conflictos.

3. Ud. considera que es necesario capacitarse en el manejo de un idioma extranjero

Sí___ No___

Tabla 15. Importancia de la capacitación en idiomas extranjeros

CONSIDERA UD. QUE ES IMPORTANTE LA CAPACITACIÓN EN IDIOMAS EXTRANJEROS		
SI	218	68,13%
NO	102	31,88%
TOTAL	321	100,00%

Fuente: el presente estudio

Gráfico 12. Importancia de la capacitación en idiomas extranjeros



Fuente: el presente estudio

Análisis: el 68,13% manifiesta la necesidad de capacitarse en el manejo de un idioma extranjero, en donde posteriormente y de acuerdo a los resultados de la pregunta siguiente se establecerá en qué idioma se capacitará a algunos colaboradores.

4. En qué idioma considera ud. que es necesario brindar capacitación.

- a) Inglés
- b) Francés
- c) Portugués

Tabla 16. Idioma que necesita capacitación

Idioma en el considera se debe brindar capacitación.		
IDIOMA	FRECUENCIA	%
Inglés	156	72%
Francés	34	16%
Portugués	28	13%
TOTAL	218	100%

Fuente: el presente estudio

Gráfico 13. Idioma que necesita capacitación



Fuente: el presente estudio

Análisis: el idioma en el cual se requiere brindar capacitación a los colaboradores es el idioma inglés en su gran mayoría, aunque de acuerdo a los requerimientos de la institución se brindará capacitación en dos idiomas de acuerdo a las necesidades.

6.4.2 Necesidades de capacitación Área comercial: a continuación se muestran los resultados de las preguntas específicas realizadas a los cargos del área comercial.

Los siguientes son los resultados arrojados por las encuestas hechas a los cargos de auxiliar operacional, administrativo e informadores.

¿Considera que su rendimiento podría mejorar si usted se capacita en alguna temática específica del sistema financiero relativa su cargo?

SI _____ NO _____

¿Considera que su rendimiento podría mejorar si usted se capacita en alguna temática específica del sistema financiero relativa su cargo?	
SI	57
NO	4
TOTAL	61

Si su respuesta es afirmativa mencione un tema de los siguientes temas propuestos que considere de mayor importancia

- a) Acceso a Financiamiento e instalación de versiones.
- b) Ingreso de solicitudes y generación órdenes de ingreso para consulta Data crédito
- c) Individuales (Cliente y/o codeudor)
- d) Créditos grupales: Etapas, Vinculación y desvinculación de integrantes.
- e) Créditos individuales: Etapas, Vinculación y desvinculación de integrantes.
- f) Reportes, Consultas, Reimpresiones y Tablas presuntivas
- g) Modulo Caja Menor
- h) Modulo Contabilidad y Transacciones de Bóveda
- i) Módulo de servicios adicionales

- j) Módulo Data crédito
- k) Otro.

¿Cuál?

Tabla 17. Necesidades de capacitación área comercial

Auxiliares operacionales, administrativas e informadoras: En que temas de Financial requiere capacitarse		
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Acceso a Financial e instalación de versiones.	1	2%
Ingreso de solicitudes y generación órdenes de ingreso para consulta Data crédito	1	2%
Individuales (Cliente y/o codeudor)	1	2%
Créditos grupales: Etapas, Vinculación y desvinculación de integrantes.	2	4%
Créditos individuales: Etapas, Vinculación y desvinculación de integrantes.	1	2%
Reportes, Consultas, Reimpresiones y Tablas presuntivas		0%
Modulo Caja Menor – caja	27	47%
Modulo Contabilidad y Transacciones de Bóveda	22	39%
Módulo de servicios adicionales	1	2%
Módulo Data crédito	1	2%
TOTAL	57	100%

Fuente: el presente estudio.

4. A continuación se relacionan los conocimientos esenciales para el desempeño de sus funciones. Con una “X” marque uno de los temas esenciales en los cuales considere requiera capacitación.

- Administración documental y archivística
- Normas de elaboración de documentos
- Contabilidad general básica
- Manejo de correspondencia
- Toma de huellas y verificación Documentos de Identificación

Tabla 18. Tema en los que requiere capacitación Área comercial

AUXILIARES OPERACIONALES E INFORMADORAS: TEMAS EN LOS QUE SE REQUIERE CAPACITACION		
TEMA	FRECUENCIA	%
Administración documental y archivística	12	20%
Normas de elaboración de documentos	4	7%
Contabilidad general básica	7	11%
Manejo de correspondencia	6	10%
Toma de huellas y verificación Documentos de Identificación	32	52%
TOTAL	61	100%

Fuente: el presente estudio

Como se puede observar en la encuesta aplicada en su gran mayoría los colaboradores requieren capacitarse en temas relacionados a financiero no por desconocimiento del tema sino por que en muchas ocasiones se requiere el conocimiento otros roles que permitan a los colaboradores servir de apoyo a otros compañeros en determinados momentos, y además permitan el desarrollo multifuncional de funciones para evitar la especialización en tareas.

Por su parte en los temas en su orden, priorizando dos de ellos, en los cuales los colaboradores requieren capacitación relacionados con el manejo del software financiero son: modulo caja menor y caja, se tiene que el 47% de los colaboradores pertenecientes a este cargo requieren capacitación en este tema lo que permitirá complementar los roles que giran entorno a su cargo, en segundo lugar se

evidencia que es necesario capacitar a los colaboradores en el área contable y transacciones de boveda ya que un 39% de ellos manifiesta la necesidad de conocer o reforzar este tema, además se evidencia la necesidad de ello ya que muchos de los colaboradores que se encuentran en este perfil no manejan un perfil contable.

Con relación a los tres temas adicionales pero que giran entorno a los roles que desempeñan en el cargo y que son prioritarios se evidencia que se requiere capacitación en el tema de toma de huellas y verificación de documentos, administración documental y archivística y contabilidad básica, temas de capacitación que son de gran importancia para el desempeño diario de las tareas de estos cargos.

6.4.3 Necesidades de Capacitación: Asesores de crédito: a continuación se relacionan los resultados obtenidos a partir de las respuestas de las encuestas hechas a los asesores de crédito.

¿Considera que su rendimiento podría mejorar si usted se capacita en alguna temática específica del sistema financiero relativa su cargo?

SI_____ NO_____

¿Considera que su rendimiento podría mejorar si usted se capacita en alguna temática específica del sistema financiero relativa su cargo? ASESORES DE CREDITO	
SI	103
NO	43
TOTAL	146

Si su respuesta es afirmativa mencione dos (2) de los siguientes temas propuestos que considere de mayor importancia

- a) Acceso a Financiera e instalación de versiones.
- b) Ingreso de solicitudes y generación órdenes de ingreso para consulta Data crédito individuales (Cliente y/o codeudor)
- c) Créditos grupales: Etapas, Vinculación y desvinculación de integrantes.
- d) Créditos individuales: Etapas, Vinculación y desvinculación de integrantes.

- e) Gestión de cartera (Abonos a préstamo, pagos adelantados, afectación financiera en un pago)
- f) Reportes y Tablas presuntivas.

Tabla 19. Requerimientos de capacitación para asesores de crédito

TEMAS DE FINANCIER EN LOS CUALES LOS ASESORES DE CREDITO REQUIEREN CAPACITACION		
ITEMS	NUMERO DE COLABORADORES	PORCENTAJE
Acceso a Financiera e instalación de versiones.	2	0,97%
Ingreso de solicitudes y generación órdenes de ingreso para consulta Data crédito individuales (Cliente y/o codeudor)	13	6,31%
Créditos grupales: Etapas, Vinculación y desvinculación de integrantes.	21	10,19%
Créditos individuales: Etapas, Vinculación y desvinculación de integrantes.	17	8,25%
Gestión de cartera (Abonos a préstamo, pagos adelantados, afectación financiera en un pago)	57	27,67%
Reportes y Tablas presuntivas	96	46,60%
TOTAL	206	100,00%

Fuente: el presente estudio.

A continuación se relacionan los conocimientos esenciales para el desempeño de sus funciones. Con una "X" marque dos (2) temas esenciales en los cuales considere requiera capacitación.

- Planeación básica
- Gestión de riesgos
- Contabilidad general básica (estados financieros, Costos e indicadores financieros)
- Interpretación de información de centrales de riesgo y certificados de libertad y tradición
- Cobranza y administración de cartera
- Técnicas de visita de seguimiento de cartera.

Tabla 20. Requerimientos de capacitación en competencias. Asesores de Crédito

CONOCIMIENTOS ESCENCIALES QUE REQUIERE CONOCER PARA EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES. ASESORES DE CREDITO		
ITEMS	N DE COLABORADORES	PORCENTAJE
Planeación básica	5	2,03%
Gestión de riesgos	89	36,18%
Contabilidad general básica (estados financieros, Costos e indicadores financieros)	14	5,69%
Interpretación de información de centrales de riesgo y certificados de libertad y tradición	76	30,89%
Cobranza y administración de cartera	34	13,82%
Técnicas de visita de seguimiento de cartera	28	11,38%
TOTAL	246	100,00%

Fuente: el presente estudio

Con relación al cargo de asesores de crédito se evidencia que en su gran mayoría los colaboradores requieren capacitación para reforzar los temas relacionados al sistema financiero haciendo énfasis en los temas de reportes y tablas presuntivas así como también el tema relacionado a gestión de cartera y cobranza. En los temas esenciales para el desempeño de las funciones relacionadas al cargo de asesores de crédito se evidencia que los dos temas prioritarios a los cuales se necesita brindar capacitación son los temas relacionados a gestión del riesgo, interpretación de información de centrales de riesgo y certificados de libertad y tradición.

6.4.4 Necesidades de Capacitación para los cargos: coordinadores de oficina, coordinadores zonales y asistentes de oficina. Con relación a estos resultados se puede decir que se manejó un modelo de encuesta que aplica para tres cargos en donde se evaluó el siguiente número de colaboradores de acuerdo al cargo así: 11 coordinadores de oficina, 7 coordinadores zonales y 8 asistentes de oficina, teniendo un total de 26 colaboradores evaluados con este modelo de encuesta, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

¿Considera que su rendimiento podría mejorar si usted se capacita en alguna temática específica del sistema financiero relativa su cargo?

SI_____ NO_____

¿Considera que su rendimiento podría mejorar si usted se capacita en alguna temática específica del sistema financiero relativa su cargo? coordinadores de oficina, coordinadores zonales y asistentes de oficina.	
SI	22
NO	4
TOTAL	26

Si su respuesta es afirmativa mencione dos (2) de los siguientes temas propuestos que considere de mayor importancia

- a) Acceso a Financiera e instalación de versiones.
- b) Modulo prestamos (Crédito, Cartera y Cobranzas)
- c) Modulo Caja Menor (Aprobación de gastos y Reembolsos)
- d) Módulo de Servicios Adicionales

- e) Gestión de cartera (Abonos a préstamo, pagos adelantados, afectación financiera en un pago)
- f) Reportes y Tablas presuntivas

Tabla 21. Requerimientos de capacitación coord. de oficina, coord. Zonales y asistentes de oficina.

TEMAS DE FINANCIER EN LOS CUALES coordinadores de oficina, coordinadores zonales y asistentes de oficina REQUIEREN CAPACITACION		
ITEMS	NUMERO DE COLABORADORES	PORCENTAJE
Acceso a Financiera e instalación de versiones.	2	4,55%
Modulo prestamos (Crédito, Cartera y Cobranzas)	2	4,55%
Modulo Caja Menor (Aprobación de gastos y Reembolsos)	15	34,09%
Módulo de Servicios Adicionales	6	13,64%
Gestión de cartera (Abonos a préstamo, pagos adelantados, afectación financiera en un pago)	2	4,55%
Reportes y Tablas presuntivas	17	38,64%
TOTAL	44	100,00%

Fuente: el presente estudio.

A continuación se relacionan los conocimientos esenciales para el desempeño de sus funciones. Con una "X" marque dos (2) temas esenciales en los cuales considere requiera capacitación.

- Planeación básica
- Gestión de riesgos
- Contabilidad general básica (estados financieros, Costos e indicadores financieros)
- Interpretación de información de centrales de riesgo y certificados de libertad y tradición
- Cobranza y administración de cartera

- Técnicas de visita de seguimiento de cartera
- Técnicas de venta – venta consultiva
- Administración de personal

Tabla 22. Requerimientos de capacitación conocimientos esenciales. Coordinadores de oficina, zonales y asistentes de oficina

CONOCIMIENTOS ESENCIALES EN LOS CUALES COORDINADORES DE OFICINA, COORDINADORES DE ZONA Y ASISTENTES DE OFICINA REQUIEREN CAPACITACION		
ITEMS	NUMERO DE COLABORADORES	PORCENTAJE
Planeación básica	1	1,92%
Gestión de riesgos	16	30,77%
Contabilidad general básica (estados financieros, Costos e indicadores financieros)	0	0,00%
Interpretación de información de centrales de riesgo y certificados de libertad y tradición	2	3,85%
Cobranza y administración de cartera	0	0,00%
Técnicas de visita de seguimiento de cartera	1	1,92%
Técnicas de venta – venta consultiva	4	7,69%
Administración de personal	28	53,85%
TOTAL	52	100,00%

Fuente: el presente estudio.

Con relación a la encuesta aplicada se evidencia que en su gran mayoría los colaboradores pertenecientes a estos cargos requieren apoyo en sistema financiero

en los temas relacionados a módulo de caja menor y a reportes y tablas presuntivas, además es necesario brindar capacitación en temas esenciales relacionados al cargo en donde los dos temas prioritarios hacen relación al tema de administración de personal y a gestión de riesgos.

6.4.5 Necesidades de capacitación coordinadores de área y directivos: A continuación se muestran de forma sintética los resultados obtenidos a partir de la realización de una entrevista que fue orientada a los coordinadores de área y directivos de la institución, esta entrevista consistió en realizar una serie de preguntas como las siguientes: Qué temáticas de capacitación requiere el área para el desarrollo adecuado de sus funciones y a que colaboradores irían orientadas estas temáticas, además si conocía o no la existencia de algunos posibles proveedores del servicio a los cuales ellos postularan dado el conocimiento que ellos tenían en el tema.

En los resultados que se mostrarán a continuación también se hará relación a algunas preguntas que se realizaron en la encuesta y que fue difícil manejar dado a que se diseñó encuestas por cargo y algunos de ellos solo tienen un colaborador, además que si bien se diseñó una encuesta para cada cargo esta es muy corta y no muestra grandes resultados, además que los numerales primeros corresponden a capacitación básica que fue respondida por todos los colaboradores y las siguientes a preguntas específicas al cargo, es así como se mostrará resultados por área y cargo y se hará hincapié en tipo de capacitación específica al cargo.

6.4.5.1 Necesidades de capacitación área administrativa

Colaborador entrevistado: Coordinadora Administrativa.

Numero de colaboradores a cargo: 21.

Cargos a Cargo: 5.

Cuadro 11. No. colaboradores área administrativa

DEPARTAMENTO O ÁREA	CARGOS EXISTENTES	N DE COLABORADORES
ADMINISTRATIVO	ADMINISTRADOR SERVICIOS GENERALES	1
	ASISTENTE DE GESTIÓN DOCUMENTAL MÁSTER	1
	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	14
	AUXILIAR OPERACIONAL	3
	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	1
	MENSAJERO	2

Fuente: el presente estudio

Cargo Administrador de Servicios Generales: con relación al cargo los temas en los cuales el colaborador requiere capacitación son:

- Manejo de herramientas de ofimática.
- Manejo de correspondencia y archivo.
- Manejo de situaciones de estrés

Cargo asistente de Gestión documental y auxiliar de gestión documental: los temas en los cuales los colaboradores requieren capacitación son:

- Manejo de financiero.
- Software docunet.
- Manejo de archivo y custodia de documentos; se recomienda con el archivo general de la nación.
- Herramientas estadísticas y de manejo de información.
- Manejo de situaciones de estrés.

Cargo auxiliar de Servicios generales: los temas en los cuales las colaboradoras requieren capacitación son.

- Herramientas de ofimática básicas.
- Protocolo de desinfección.
- Manejo de residuos.
- Uso y manejo de elementos y productos de limpieza.
- Elementos de protección y autocuidado.
- Manejo de situaciones de estrés.

Cargo mensajero: los temas en los cuales el colaborador requiere capacitación son:

- Medidas de protección, seguridad y autocuidado.
- Manejo de situaciones de estrés.

Cargo coordinador Administrativo: los temas en los cuales la colaboradora requiere capacitación son

- Actualización tributaria.
- Sistema financiero.
- Normatividad civil y laboral.
- Fundamentos de Sistemas de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001
- Criterios de evaluación y seguimiento de los proveedores
- Indicadores de gestión.

6.4.5.2 Necesidades de capacitación área auditoría.

Colaborador entrevistado: Coordinadora de riesgos.

Numero de colaboradores a cargo: 3

Cargos del área: 2.

Cuadro 12. No. colaboradores área de auditoría

DEPARTAMENTO O ÁREA	CARGOS EXISTENTES	N DE COLABORADORES
AUDITORIA INTERNA	ASISTENTES DE AUDITORIA	3
	COORDINADOR DE RIESGOS	1

Fuente: el presente estudio.

Cargo Asistentes de Auditoria: los temas en los cuales la colaboradora requiere capacitación son

- Sistema financiero.
- Manejo de herramientas de ofimática avanzadas.
- Gestión del riesgo.
- Mapas de riesgo organizacional.
- Default.

Cargo coordinador de Riesgos:

- Certificación en gestión de riesgos.
- Mapas de riesgo organizacional.
- Fraude por suplantación.
- Sarlaft, sistema de administración del Riesgo.

6.4.5.3 Necesidades de capacitación área comercial.

Colaborador entrevistado: Director Comercial.

Numero de colaboradores a cargo: 246

Cargos del área: 11.

Cuadro 13. No. colaboradores Área Comercial

DEPARTAMENTO O ÁREA	CARGOS EXISTENTES	N DE COLABORADORES
COMERCIAL	ASESOR DE CARTERA	2
	ASESOR DE CRÉDITO	150
	ASISTENTE DE MERCADEO SÉNIOR	1
	ASISTENTE DE OFICINA COMERCIAL	8
	AUXILIAR OPERACIONAL	62
	COORDINADOR COMERCIAL MÁSTER	3
	COORDINADOR DE MERCADEO	1
	COORDINADOR DE OFICINA	11
	COORDINADOR DE ZONA	7
	COORDINADOR METODOLÓGICO	1
	DIRECTOR COMERCIAL	1

Fuente: el presente estudio.

Para el área comercial se requiere capacitación en los temas bases:

- Servicio al cliente.
- Análisis de crédito y metodología de crédito.
- Acompañamiento en zonas para aplicar metodología de crédito, cobranza y consecución de nuevos clientes.
- Para los cargos de coordinadores de oficina, zona, coordinadores comerciales se requiere capacitación en habilidades gerenciales y manejo de talento humano.
- Para el cargo de coordinador metodológico, se requiere capacitación y actualización en temas relacionados a metodología grupal y bancas comunales.
- Se requiere capacitar a los auxiliares operacionales en tareas multifuncionales para cumplir con el rol de auxiliares administrativos, información, auxiliar operacional y cajero.

6.4.5.4 Necesidades de capacitación área contable.

Colaborador entrevistado: Contadora

Numero de colaboradores a cargo: 5

Cargos del área: 2

Cuadro 14. No. colaboradores área de contable

DEPARTAMENTO O ÁREA	CARGOS EXISTENTES	N DE COLABORADORES
CONTABILIDAD	CONTADOR	1
	ASISTENTE CONTABLE	5

Fuente: el presente estudio.

El área contable requiere capacitación en los siguientes temas:

- Herramientas de ofimática
- Actualización tributaria
- Información exógena
- NIFFS
- Servicio y atención al cliente.
- Manejo de estrés.

6.4.5.5 Necesidades de capacitación área financiera

Colaborador entrevistado: Director Financiero

Numero de colaboradores a cargo: 2

Cargos del área: 3

Cuadro 15. No. colaboradores área de contable.

DEPARTAMENTO O ÁREA	CARGOS EXISTENTES	N DE COLABORADORES
FINANCIERA	ANALISTA FINANCIERO	1
	DIRECTOR FINANCIERO	1
	TESORERO	1

Fuente: el presente estudio.

Temas en los cuales se requiere capacitación para esta área:

- Inglés
- NIFFS
- Actualización tributaria.

6.4.5.5 Necesidades de capacitación área operaciones

Colaborador entrevistado: Subdirector de Operaciones

Numero de colaboradores a cargo: 19

Cargos del área: 5

Cuadro 16. No. colaboradores área de Operaciones

DEPARTAMENTO O ÁREA	CARGOS EXISTENTES	N DE COLABORADORES
OPERACIONES	ASISTENTE DE OPERACIONES	2
	AUXILIAR OPERACIONAL	1
	CAJERO JUNIOR	15
	COORDINADOR DE CALIDAD	1
	SUBDIRECTOR OPERACIONES	1

Fuente: el presente estudio.

Temas en los cuales se requiere capacitación para esta área:

- Seguridad en instalaciones para el cargo de cajeros pero es recomendable para los coordinadores de oficina y de Zona impartir esta capacitación.
- Manejo de Huellas y verificación de documentos para la colaboradora encargada de custodia de pagarés.
- Seguridad para evitar fraude.
- Para los colaboradores encargados del área de calidad ISO 9001.
- ITIL V3 para Subdirector de operaciones.
- Inglés.
- Herramientas de Ofimática.
- Verificación de billetes y monedas.

6.4.5.6 Necesidades de capacitación área sistemas

Colaborador entrevistado: Coordinador de TICS y de Programación.

Numero de colaboradores a cargo: 11

Cargos del área: 6

Cuadro 17. No. colaboradores área de sistemas

DEPARTAMENTO O ÁREA	CARGOS EXISTENTES	N DE COLABORADORES
SISTEMAS	ASISTENTE DE SISTEMAS	4
	AUXILIAR OPERACIONAL	2
	COORDINADOR DE PROGRAMACIÓN	1
	COORDINADOR DE TIC'S	1
	PROFESIONAL DE SOPORTE	1
	PROGRAMADOR DE SISTEMAS	5

Fuente: el presente estudio.

Los colaboradores de esta área requieren capacitación en los siguientes temas:

- Creación de redes, para todos los colaboradores
- Inglés
- Networking para coordinadores.

6.4.5.7 Necesidades de capacitación área talento humano

Colaborador entrevistado: Subdirectora de Talento Humano.

Numero de colaboradores a cargo: 6

Cargos del área: 5

Cuadro 18. No. colaboradores área de Talento Humano.

DEPARTAMENTO O ÁREA	CARGOS EXISTENTES	N DE COLABORADORES
TALENTO HUMANO	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	2
	AUXILIAR OPERACIONAL	1
	CAPACITADOR	2
	COORDINADOR DE CAPACITACIONES	1
	SUBDIRECTOR TALENTO HUMANO	1

Fuente: el presente estudio.

El área de Talento humano requiere capacitación en los siguientes temas:

- Manejo de nómina.
- Seguridad social.
- Sistema de Bienestar social y salud en el trabajo.
- Diseño de manuales de capacitación.
- Evaluación de programas de Capacitación.
- Cumplimiento de metas para jefes.
- Herramientas ofimáticas.

6.4.5 Necesidades de capacitación de acuerdo a la proyección de cargos de la institución: A continuación se muestra la proyección de cargos de la institución para el año 2013, colaboradores que serán vinculados a partir del mes de abril hasta la finalización del año. En este momento se indicarán solo el cargo y el número de colaboradores, posteriormente se mostrará el tipo de capacitación que se requiere para estos colaboradores. Cabe aclarar que para el presente año la Corporación Nariño Empresa y Futuro CONTACTAR, realizará la apertura de nueve oficinas con lo que cubrirá la totalidad del departamento del Huila e iniciará su expansión en el departamento del Tolima.

Cuadro 19. Proyección de cargos año 2013

PROYECCION DE CARGOS 2013 CONTACTAR POR OFICINA		
<u>OFICINA</u>	<u>CARGO</u>	<u>N COLABORADORES</u>
ADMINISTRATIVA	ANALISTA FINANCIERO SENIOR	1
	ASISTENTE DE OPERACIONES JUNIOR	1
	AUXILIAR OPERACIONAL JUNIOR	1
	PROGRAMADOR DE SISTEMAS JUNIOR	2
	ASISTENTE CONTABLE JUNIOR	1
	ANALISTA DE RIESGO CREDITICIO	1
	ANALISTA DE RIESGO FINANCIERO Y DE MERCADO	1
	ANALISTA DE RIESGO OPERATIVO Y SARLAFT	1
	CAPACITADOR SENIOR	5
	ASISTENTE DE CAPACITACIONES	1
	AUXILIAR OPERACIONAL JUNIOR	1
	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO JUNIOR	2
	COORDINADOR COMERCIAL SENIOR	2
	ASISTENTE DE MERCADEO JUNIOR	1
	AUXILIAR OPERACIONAL JUNIOR	1
	AUDITOR INTERNO	1
	ASISTENTE DE AUDITORIA JUNIOR	3
	ASISTENTE DE DIRECCIÓN EJECUTIVA	1
	CAJERO SUPERNUMERARIO	2
ANCUYA	ASESOR DE CREDITO	1
	AUXILIAR OPERACIONAL	1
	CAJERO	1
	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	1

Cuadro 18. (Continuación)

PROYECCION DE CARGOS 2013 CONTACTAR POR OFICINA		
<u>OFICINA</u>	<u>CARGO</u>	<u>N COLABORADORES</u>
CAMPO ALEGRE	ASESOR DE CREDITO	2
	COORDINADOR DE OFICINA JUNIOR	1
	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	1
CUMBAL	ASESOR DE CREDITO	2
	CAJERO	1
EL TAMBO	ASESOR DE CREDITO	1
	CAJERO	1
FATIMA	CAJERO	1
	ASESOR DE CREDITO	1
GARZON	ASESOR DE CREDITO	3
	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	1
GUACHUCAL	ASESOR DE CREDITO	1
	CAJERO	1
GUALMATAN	COORDINADOR DE OFICINA JUNIOR	1
	ASESOR DE CREDITO	1
IPIALES	ASESOR DE CREDITO	5
	CAJERO	1
	AUXILIAR OPERACIONAL	1
LA CRUZ	ASESOR DE CREDITO	3
	CAJERO	1
LA HORMIGA	COORDINADOR DE OFICINA JUNIOR	1
	AUXILIAR OPERACIONAL	2
	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	1
LA PLATA	ASESOR DE CREDITO	2
	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	1
LA UNION	ASESOR DE CREDITO	2
	CAJERO	1
LINARES	ASESOR DE CREDITO	1
	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	1
MOCOA	ASESOR DE CREDITO	1
NEIVA	ASESOR DE CREDITO	7
	AUXILIAR OPERACIONAL	1

Cuadro 18. (Continuación)

PROYECCION DE CARGOS 2013 CONTACTAR POR OFICINA		
<u>OFICINA</u>	<u>CARGO</u>	<u>N COLABORADORES</u>
ORITO	ASESOR DE CREDITO	1
	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	1
PASTO CENTRO	CAJERO	1
	ASESOR DE CARTERA SENIOR	1
PITALITO	COORDINADOR DE OFICINA JUNIOR	1
	ASESOR DE CREDITO	2
	AUXILIAR OPERACIONAL	2
PUERRES	ASESOR DE CREDITO	1
SAN JOSE DE ALBAN	ASESOR DE CREDITO	1
	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	1
SAN LORENZO	ASESOR DE CREDITO	1
	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	1
SAN PABLO	ASESOR DE CREDITO	1
	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	1
SANDONA	ASESOR DE CREDITO	1
	CAJERO	1
SIBUNDOY	ASESOR DE CREDITO	1
	CAJERO	1
VILLAGARZON	CAJERO	1
SALADO BLANCO	ASESOR DE CREDITO	3
	AUXILIAR OPERACIONAL	1
	CAJERO	1
SAN AGUSTIN	ASESOR DE CREDITO	3
	CAJERO	1
	AUXILIAR OPERACIONAL	1
ISNOS	COORDINADOR DE OFICINA JUNIOR	1
	ASESOR DE CREDITO	4
	AUXILIAR OPERACIONAL	1
	CAJERO	1

Cuadro 18. (Continuación)

PROYECCION DE CARGOS 2013 CONTACTAR POR OFICINA		
<u>OFICINA</u>	<u>CARGO</u>	<u>N COLABORADORES</u>
LA ARGENTINA	ASESOR DE CREDITO	3
	AUXILIAR OPERACIONAL	1
	CAJERO	1
	ASISTENTE DE OFICINA	1
ACEVEDO	ASESOR DE CREDITO	3
	AUXILIAR OPERACIONAL	1
	CAJERO	1
	ASISTENTE DE OFICINA	1
CHAPARRAL	ASESOR DE CREDITO	5
	COORDINADOR DE ZONA JUNIOR	1
	AUXILIAR OPERACIONAL	1
	CAJERO	1
ORTEGA	ASESOR DE CREDITO	4
	COORDINADOR DE OFICINA JUNIOR	1
	AUXILIAR OPERACIONAL	1
	CAJERO	1
COYAIMA	ASESOR DE CREDITO	4
	COORDINADOR DE OFICINA JUNIOR	1
	AUXILIAR OPERACIONAL	1
	CAJERO	1
GUAMO	ASESOR DE CREDITO	4
	AUXILIAR OPERACIONAL	1
	CAJERO	1
TOTAL COLABORADORES 2013		162

Fuente: el presente estudio

7. PROPUESTA DE CAPACITACION PARA EL AÑO 2013

7.1 TEMAS DE CAPACITACION

Una vez realizado el diagnóstico de necesidades de capacitación para la corporación Nariño empresa y futuro y priorizando las necesidades, se determinaron los siguientes temas de capacitación y la orientación de los mismos, así como también el número de colaboradores a los cuales van orientados.

Cuadro 20. Temas de Capacitación

No.	TEMAS DE CAPACITACION	Áreas	Cargos	COLABORADORES BENEFICIADOS
1	Acciones correctivas, quejas , reclamos relación con servicio al cliente	Operaciones y comerciales	Cargos pertenecientes a calidad y cargos comerciales	23
2	Administración en redes	Sistemas	Todos los Cargos	14
3	Aplicación nuevo formulario de crédito	Comercial	Asesores de Crédito	150
4	Apoyo para estudio (primer semestre)	Todas las áreas	Todos los Cargos	Información suministrada en TH
5	Apoyo para estudio (segundo semestre)	Todas las áreas	Todos los Cargos	Información suministrada en TH
6	Auditoria basada en riesgos	Auditoria	Coordinador de Riesgos y Auditores	4
7	Boulder en Español	Comercial	Coordinadores comerciales, zonales de oficina	3
8	Cobranza y administración de cartera y técnicas de visita de seguimiento de cartera	Comercial	Asesores de Cartera y Coordinadores Comerciales	5
9	Contabilidad básica	Comercial	Auxiliares Operacionales	69
10	Excel avanzado	Todas las áreas	Todos los Cargos	100
11	Excel básico	Todas las áreas	Todos los Cargos	100
12	Excelencia en el servicio al cliente- técnicas efectivas en ventas	Todas las Áreas	Todos los Cargos	350
13	Financial	Comercial - operaciones	Asesores de crédito, auxiliares operacionales, coordinadores de oficina, zona y asistentes de oficina.	248
14	Formación de facilitadores para desarrollo de personal g3 microfinanzas	Todas las Áreas	Directivos, Coordinadores de Área, Coordinadores de Oficina y Zona	38

Cuadro 19. (Continuación)

No.	TEMAS DE CAPACITACION	Áreas	Cargos	COLABORADORES BENEFICIADOS
15	Foromic	Dirección ejecutiva. Comercial – financiera	Director ejecutivo, coordinador comercial y financiero	3
16	Fundamentos de calidad (términos básicos y norma técnica)	Todas las Áreas	Coordinadores de Área, asistente de calidad.	20
17	Optimización de herramientas para capacitación	Talento humano	Coordinación de capacitaciones y capacitadores	3
18	Gestión documental y archivística (archivo Gral. de la nación)	Administrativa	Asistente de Gestión Documental y auxiliar de Gestión documental	2
19	Habilidades gerenciales	Todas las Áreas	Directivos, Coordinadores de Área, Coordinadores de Oficina y Zona	38
20	Herramientas de ofimática	Todas las áreas	Auxiliares operacionales	69
21	Indicadores de gestión de calidad	Operaciones	Subdirector de Operaciones, Coordinador de Calidad y Asistente de Calidad	2
22	Elaboración de manuales de procesos y procedimientos para instituciones Microfinancieras	Operaciones	Colaboradores encargados de Calidad	2
23	Ingeniería de software y arquitectura	Sistemas	Todos los Cargos	15
24	Inglés	Todos los colaboradores	Todos los Cargos	60
25	INTERPRETACION DE CERTIFICADO DE libertad Y TRADICION	Comercial	Asesores de Crédito	150
26	Lavado de activos	Comercial	Asesores de Crédito	150
27	Legislación bancaria/ regulación financiera	Financiera y contable	Todos los cargos	9

Cuadro 19. (Continuación)

No.	TEMAS DE CAPACITACION	Áreas	Cargos	COLABORADORES BENEFICIADOS
28	Licenciamiento de software	Sistemas	Coordinador de TICS Y Programación	2
29	Mantenimiento del sistema de control interno	Auditoria	Coordinador de Auditoria y auditores	4
30	Metodología grupal g3 microfinanzas	Comercial	Todos los cargos	6
31	Normas de bioseguridad			
32	NIFFS	Financiera y contable	Todos los cargos	9
33	Normatividad sobre salud ocupacional	Talento humano	Subdirector de th y asistentes de th	3
35	Nueva plataforma de data crédito	Comercial	Asesores de Crédito	150
36	Primeros auxilios informáticos	Operaciones	Auxiliares operacionales	69
37	Procedimiento y terminología jurídica- comercial	Administrativa	Coordinador Administrativo	1
38	Procesos y evaluación de competencias laborales	Talento humano	Subdirector de th	1
39	Programación neurolingüística nivel 2/ técnicas eft / otro	Todas las Áreas	Todos los Colaboradores	350
40	Redacción de no conformidades	Todas las áreas	Todos los Cargos	
41	Redes privadas virtuales (básico networking)			
42	Actualización tributaria	Contabilidad	Todos los Cargos	6
43	Inducción al Cargo	Todas las Áreas	Todos los Cargos	183 colaboradores: 162 nuevos + incremento dado el índice de rotación del 13%
44	Revisión por la dirección, ruta del mejoramiento	Dirección EJECUTIVA	Director Ejecutivo	1

Cuadro 19. (Continuación)

No.	TEMAS DE CAPACITACION	Áreas	Cargos	COLABORADORES BENEFICIADOS
45	Seguridad bancaria	Riesgos, operaciones, financiero, Comercial	Coordinador de Riesgos, Subdirector de Operaciones, Director Comercial y Director Financiero	4
46	Seguridad informática	Sistemas	Todos los Cargos	15
47	Sensibilización en sistema integral de riesgos	Auditoria	Coordinadora de Riesgos	1
48	Tecnologías y programación para servicios móviles	Sistemas	Todos los Cargos	15
49	Ups- montaje primeros auxilios y mantenimiento	Sistemas	Mantenimiento	5
50	Virtualización de servidores vmware y administrador de servidores	Sistemas	Coordinador de TICS Y Programación	2
51	Seguridad en instalaciones.	Administrativa - comercial - operaciones - talento humano.	Administrador de servicios generales - asistente de operaciones - coordinadores de oficina y zonales y capacitadores.	31
52	Fraude.	Riesgos y operaciones	Coordinador de Riesgos y Asistente de Operaciones	2
53	Verificación de billetes y monedas	Administrativo	Cajeros	15
54	Acompañamiento en zonas	Comercial y Operaciones	Cajeros, Auxiliares Operacionales, Asesores de Crédito y coordinadores Zonales y de Oficina	263
55	Estrategias efectivas de Comunicación	Comercial - operaciones	Auxiliares operacionales y asesores de crédito	212
56	Toma de Huellas y Verificación de Documentos	Comercial - operaciones	Auxiliares operacionales y asistente de operaciones	70

Cuadro 19. (Continuación)

No.	TEMAS DE CAPACITACION	Áreas	Cargos	COLABORADORES BENEFICIADOS
57	Metodología de crédito	Comercial	Asesores de Crédito, Asistentes de Oficina, Coordinadores de Oficina y zona	169
58	Reinducción	Todas las Áreas	Todos los Cargos	326
59	Coaching para líderes	Todas las Áreas	Directivos, Coordinadores de Área, Coordinadores de Oficina y Zona	38
60	Manejo de Residuos – Reciclaje	Todas las Áreas	Todos los Colaboradores	326
61	Protocolo de Limpieza	Administrativa	Auxiliares de Servicios Generales	14
62	Análisis de crédito	Comercial	Asesores de Crédito	150
63	Manejo de Estrés	Todos los colaboradores	Todos los Cargos	326
64	Default	Auditoria	Coordinador de Riesgos, Asistentes de Auditoria	4
65	Cumplimiento de metas para jefes de agencias	Talento Humano y comercial	Coordinador de Capacitaciones - Coordinadores Zonales elegidos	5
66	ITILS	Sistemas y operaciones	Subdirector de Operaciones, Coordinador de TICS Y Programación	3
67	Actualización en Bancas comunales	Comercial	Coordinador metodológico y asesor de banca comunal	2
68	Metodología de crédito Agropecuario	Comercial - talento humano	Capacitador, coordinador comercial y asesores de crédito	4
69	Normatividad civil y laboral	Administrativa	Coordinador Administrativa y Asistente de Talento Humano	2

Fuente: el presente estudio.

7.2 PRESUPUESTO DE CAPACITACION AÑO 2013

De acuerdo al diagnóstico de necesidades de capacitación se determinaron 45 temas de capacitación prioritarios para el año 2013. Para tener un manejo adecuado de la información y dado la amplitud de la misma se manejaran tablas de presupuesto individual para los tres temas macro como son: Reinducción, Acompañamiento en zonas, e inducción al Cargo y una tabla general para los temas adicionales.

Costos de Reinducción: a continuación se muestran los costos de reinducción de personal evento de capacitación que va orientado al total de colaboradores de la institución y se realiza una vez al año en la ciudad de Pasto.

Cuadro 21. Presupuesto de capacitación.

COSTOS REINDUCCIÓN COLABORADORES CONTACTAR 2013															
OFICINA	COLABORADORES	TRANSPORTE IDA Y REGRESO	DIA PREVIO			DIA DE EVENTO							TOTAL		
			ALMUERZO	HOTEL	CENA	DESAYUNO	REFRIGERIO	ALMUERZO	REFRIGERIO	HOTEL	CENA	DETALLE	TOTAL PERSONA	VALOR TOTAL	
ADMINISTRATIVA	59					\$ 7.000	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 7.000			ñ	\$ 3.500	\$ 35.500	\$ 2.094.500
ANGUYA	4	\$ 21.000				\$ 7.000	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 7.000				\$ 3.500	\$ 56.500	\$ 226.000
CAMPO ALEGRE	6	\$ 190.000	\$ 8.000	\$ 40.000	\$ 6.000	\$ 7.000	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 7.000	\$ 40.000	\$ 6.000		\$ 3.500	\$ 325.500	\$ 1.953.000
CONSACA	3	\$ 20.000				\$ 7.000	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 7.000				\$ 3.500	\$ 55.500	\$ 166.500
CUMBAL	14	\$ 26.000				\$ 7.000	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 7.000		\$ 6.000		\$ 3.500	\$ 67.500	\$ 945.000
EL TAMBO	9	\$ 16.000				\$ 7.000	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 7.000				\$ 3.500	\$ 51.500	\$ 463.500
FÁTIMA	18					\$ 7.000	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 7.000				\$ 3.500	\$ 35.500	\$ 639.000
GARZÓN	12	\$ 168.000	\$ 8.000	\$ 40.000	\$ 6.000	\$ 7.000	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 7.000	\$ 40.000	\$ 6.000		\$ 3.500	\$ 303.500	\$ 3.642.000
GUACHUCAL	8	\$ 16.000				\$ 7.000	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 7.000		\$ 6.000		\$ 3.500	\$ 57.500	\$ 460.000
GUALMATAN	6	\$ 18.000				\$ 7.000	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 7.000		\$ 6.000		\$ 3.500	\$ 59.500	\$ 357.000
IPIALES	22	\$ 14.000				\$ 7.000	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 7.000				\$ 3.500	\$ 49.500	\$ 1.089.000
LA CRUZ	7	\$ 31.500		\$ 40.000	\$ 6.000	\$ 7.000	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 7.000	\$ 40.000	\$ 6.000		\$ 3.500	\$ 159.000	\$ 1.113.000
LA HORMIGA	5	\$ 136.500		\$ 40.000	\$ 6.000	\$ 7.000	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 7.000	\$ 40.000	\$ 6.000		\$ 3.500	\$ 264.000	\$ 1.320.000
LA PLATA	9	\$ 232.000	\$ 8.000	\$ 40.000	\$ 6.000	\$ 7.000	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 7.000	\$ 40.000	\$ 6.000		\$ 3.500	\$ 367.500	\$ 3.307.500
LA UNIÓN	13	\$ 25.200		\$ 40.000	\$ 6.000	\$ 7.000	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 7.000	\$ 40.000	\$ 6.000		\$ 3.500	\$ 152.700	\$ 1.985.100
LINARES	6	\$ 23.100			\$ 6.000	\$ 7.000	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 7.000		\$ 6.000		\$ 3.500	\$ 70.600	\$ 423.600
MOCOA	10	\$ 70.000	\$ 8.000	\$ 40.000	\$ 6.000	\$ 7.000	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 7.000	\$ 40.000	\$ 6.000		\$ 3.500	\$ 205.500	\$ 2.055.000
NEIVA	8	\$ 150.000	\$ 8.000	\$ 40.000	\$ 6.000	\$ 7.000	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 7.000	\$ 40.000	\$ 6.000		\$ 3.500	\$ 285.500	\$ 2.284.000
ORITO	7	\$ 126.000	\$ 8.000	\$ 40.000	\$ 6.000	\$ 7.000	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 7.000	\$ 40.000	\$ 6.000		\$ 3.500	\$ 261.500	\$ 1.830.500
PASTO CENTRO	23				\$ 6.000	\$ 7.000	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 7.000		\$ 6.000		\$ 3.500	\$ 47.500	\$ 1.092.500
PITALITO	16	\$ 126.000	\$ 8.000	\$ 40.000	\$ 6.000	\$ 7.000	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 7.000	\$ 40.000	\$ 6.000		\$ 3.500	\$ 261.500	\$ 4.184.000
PUERRES	9	\$ 21.000	ñ		\$ 6.000	\$ 7.000	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 7.000		\$ 6.000		\$ 3.500	\$ 68.500	\$ 616.500
PUERTO ASÍS	8	\$ 80.000	\$ 8.000	\$ 40.000	\$ 6.000	\$ 7.000	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 7.000	\$ 40.000	\$ 6.000		\$ 3.500	\$ 215.500	\$ 1.724.000
SAN JOSÉ DE ALBAN	10	\$ 21.000		\$ 40.000	\$ 6.000	\$ 7.000	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 7.000	\$ 40.000	\$ 6.000		\$ 3.500	\$ 148.500	\$ 1.485.000
SAN LORENZO	6	\$ 18.900				\$ 7.000	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 7.000	\$ 40.000	\$ 6.000		\$ 3.500	\$ 100.400	\$ 602.400
SAN PABLO	6	\$ 31.500		\$ 40.000	\$ 6.000	\$ 7.000	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 7.000	\$ 40.000	\$ 6.000		\$ 3.500	\$ 159.000	\$ 954.000
SANDONA	10	\$ 16.000				\$ 7.000	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 7.000		\$ 6.000		\$ 3.500	\$ 57.500	\$ 575.000
SIBUNDOY	9	\$ 24.000			\$ 6.000	\$ 7.000	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 7.000		\$ 6.000		\$ 3.500	\$ 71.500	\$ 643.500
VILLAGARZON	3	\$ 84.000	\$ 8.000	\$ 40.000	\$ 6.000	\$ 7.000	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 7.000	\$ 40.000	\$ 6.000		\$ 3.500	\$ 219.500	\$ 658.500
VALOR TOTAL REINDUCCIÓN COLABORADORES CONTACTAR														\$ 38.889.600	

7.3 COSTOS DE CAPACITACION NUEVOS COLABORADORES 2013

A continuación se muestran los costos relacionados a la inducción de los nuevos colaboradores dada la proyección de cargos, este programa de capacitación se realiza de acuerdo al cargo en la ciudad de Pasto.

Cuadro 22. Costos de capacitación nuevos colaboradores

COSTOS CAPACITACION NUEVOS COLABORADORES CONTACTAR 2013											
OFICINA	CARGO	No. COLABORADORES	TIPO DE CAPACITACION	DURACION DIAS	REFRIGERIO	ALMUERZO	CENA	HOTEL	TRANSPORTE INDUCCION	TRANSPORTE SALIDAS A CAMPO	TOTAL
ADMINISTRATIVA	ANALISTA FINANCIERO SENIOR	1	B	4	\$ 5.000						\$ 20.000
ADMINISTRATIVA	ASISTENTE DE OPERACIONES JUNIOR	1	B	4	\$ 5.000						\$ 20.000
ADMINISTRATIVA	AUXILIAR OPERACIONAL JUNIOR	1	B	4	\$ 5.000						\$ 20.000
ADMINISTRATIVA	PROGRAMADOR DE SISTEMAS JUNIOR	2	B	4	\$ 5.000						\$ 40.000
ADMINISTRATIVA	ASISTENTE CONTABLE JUNIOR	1	B	4	\$ 5.000						\$ 20.000
ADMINISTRATIVA	ANALISTA DE RIESGO CREDITICIO	1	B	4	\$ 5.000						\$ 20.000
ADMINISTRATIVA	ANALISTA DE RIESGO FINANCIERO Y DE MERCADO	1	B	4	\$ 5.000						\$ 20.000
ADMINISTRATIVA	ANALISTA DE RIESGO OPERATIVO Y SARLAFT	1	B	4	\$ 5.000						\$ 20.000
ADMINISTRATIVA	CAPACITADOR SENIOR	5	B	4	\$ 5.000						\$ 100.000
ADMINISTRATIVA	ASISTENTE DE CAPACITACIONES	1	B	4	\$ 5.000						\$ 20.000

Cuadro 21. (Continuación)

ADMINISTRATIVA	AUXILIAR OPERACIONAL JUNIOR	1	B	4	\$ 5.000						\$ 20.000
ADMINISTRATIVA	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO JUNIOR	2	B	4	\$ 5.000						\$ 40.000
ADMINISTRATIVA	COORDINADOR COMERCIAL SENIOR	2	B	4	\$ 5.000						\$ 40.000
ADMINISTRATIVA	ASISTENTE DE MERCADEO JUNIOR	1	B	4	\$ 5.000						\$ 20.000
ADMINISTRATIVA	AUXILIAR OPERACIONAL JUNIOR	1	B	4	\$ 5.000						\$ 20.000
ADMINISTRATIVA	AUDITOR INTERNO	1	B	4	\$ 5.000						\$ 20.000
ADMINISTRATIVA	ASISTENTE DE AUDITORIA JUNIOR	3	B	4	\$ 5.000						\$ 60.000
ADMINISTRATIVA	ASISTENTE DE DIRECCIÓN EJECUTIVA	1	B	4	\$ 5.000						\$ 20.000
ADMINISTRATIVA	CAJERO SUPERNUMERARIO	2	BEC	21	\$ 5.000						\$ 210.000
ANCUYA	ASESOR DE CREDITO	1	BEC	12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 21.000	\$ 120.000	\$ 765.000
ANCUYA	AUXILIAR OPERACIONAL	1	BEC	25	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 21.000		\$ 1.571.000
ANCUYA	CAJERO	1	BEC	21	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 21.000		\$ 1.323.000
ANCUYA	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	1	BEC	2	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 21.000		\$ 145.000
CAMPO ALEGRE	ASESOR DE CREDITO	2	BEC	12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 190.000	\$ 120.000	\$ 1.678.000

Cuadro 21. (Continuación)

CAMPO ALEGRE	COORDINADOR DE OFICINA JUNIOR	1	BEC	15	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 190.000		\$ 1.120.000
CAMPO ALEGRE	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	1	BEC	2	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 190.000		\$ 314.000
CUMBAL	ASESOR DE CREDITO	2	BEC	12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 26.000	\$ 120.000	\$ 1.514.000
CUMBAL	CAJERO	1	BEC	21	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 26.000		\$ 1.328.000
EL TAMBO	ASESOR DE CREDITO	1	BEC	12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 14.000	\$ 120.000	\$ 758.000
EL TAMBO	CAJERO	1	BEC	21	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 14.000		\$ 1.316.000
FATIMA	CAJERO	1	BEC	21	\$ 5.000						\$ 105.000
FATIMA	ASESOR DE CREDITO	1	BEC	12	\$ 5.000					\$ 120.000	\$ 180.000
GARZON	ASESOR DE CREDITO	3	BEC	12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 168.000	\$ 120.000	\$ 2.400.000
GARZON	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	1	BEC	2	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 168.000		\$ 292.000
GUACHUCAL	ASESOR DE CREDITO	1	BEC	12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 22.000	\$ 120.000	\$ 766.000
GUACHUCAL	CAJERO	1	BEC	21	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 22.000		\$ 1.324.000
GUALMATAN	COORDINADOR DE OFICINA JUNIOR	1	BEC	15	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 18.000		\$ 948.000
GUALMATAN	ASESOR DE CREDITO	1	BEC	12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 18.000	\$ 120.000	\$ 762.000
IPIALES	ASESOR DE CREDITO	5	BEC	12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 16.000	\$ 120.000	\$ 3.736.000
IPIALES	CAJERO	1	BEC	21	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 16.000		\$ 1.318.000
IPIALES	AUXILIAR OPERACIONAL	1	BEC	25	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 16.000		\$ 1.566.000
LA CRUZ	ASESOR DE CREDITO	3	BEC	12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 31.500	\$ 120.000	\$ 2.263.500

Cuadro 21. (Continuación)

LA CRUZ	CAJERO	1	BEC	21	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 31.500		\$ 1.333.500
LA HORMIGA	COORDINADOR DE OFICINA JUNIOR	1	BEC	15	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 136.500		\$ 1.066.500
LA HORMIGA	AUXILIAR OPERACIONAL	2	BEC	25	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 136.500		\$ 3.236.500
LA HORMIGA	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	1	BEC	2	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 136.500		\$ 260.500
LA PLATA	ASESOR DE CREDITO	2	BEC	12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 232.000	\$ 120.000	\$ 1.720.000
LA PLATA	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	1	BEC	2	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 232.000		\$ 356.000
LA UNION	ASESOR DE CREDITO	2	BEC	12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 25.200	\$ 120.000	\$ 1.513.200
LA UNION	CAJERO	1	BEC	21	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 25.200		\$ 1.327.200
LINARES	ASESOR DE CREDITO	1	BEC	12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 23.100	\$ 120.000	\$ 767.100
LINARES	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	1	BEC	2	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 23.100		\$ 147.100
MOCOA	ASESOR DE CREDITO	1	BEC	12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 73.500	\$ 120.000	\$ 817.500
NEIVA	ASESOR DE CREDITO	7	BEC	12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 150.000	\$ 120.000	\$ 5.358.000
NEIVA	AUXILIAR OPERACIONAL	1	BEC	25	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 150.000		\$ 1.700.000
ORITO	ASESOR DE CREDITO	1	BEC	12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 126.000	\$ 120.000	\$ 870.000
ORITO	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	1	BEC	2	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 126.000		\$ 250.000
PASTO CENTRO	CAJERO	1	BEC	21	\$ 5.000						\$ 105.000

Cuadro 21. (Continuación)

PASTO CENTRO	ASESOR DE CARTERA SENIOR	1	BEC	8	\$ 5.000					\$ 120.000	\$ 160.000
PITALITO	COORDINADOR DE OFICINA JUNIOR	1	BEC	15	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 126.000		\$ 1.056.000
PITALITO	ASESOR DE CREDITO	2	BEC	12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 126.000	\$ 120.000	\$ 1.614.000
PITALITO	AUXILIAR OPERACIONAL	2	BEC	25	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 126.000		\$ 3.226.000
PUERRES	ASESOR DE CREDITO	1	BEC	12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 21.000	\$ 120.000	\$ 765.000
SAN JOSE DE ALBAN	ASESOR DE CREDITO	1	BEC	12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 21.000	\$ 120.000	\$ 765.000
SAN JOSE DE ALBAN	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	1	BEC	2	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 21.000		\$ 145.000
SAN LORENZO	ASESOR DE CREDITO	1	BEC	12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 18.900	\$ 120.000	\$ 762.900
SAN LORENZO	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	1	BEC	2	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 18.900		\$ 142.900
SAN PABLO	ASESOR DE CREDITO	1	BEC	12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 31.500	\$ 120.000	\$ 775.500
SAN PABLO	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	1	BEC	2	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 31.500		\$ 155.500
SANDONA	ASESOR DE CREDITO	1	BEC	12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 16.000	\$ 120.000	\$ 760.000
SANDONA	CAJERO	1	BEC	21	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 16.000		\$ 1.318.000
SIBUNDOY	ASESOR DE CREDITO	1	BEC	12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 23.100	\$ 120.000	\$ 767.100
SIBUNDOY	CAJERO	1	BEC	21	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 23.100		\$ 1.325.100
VILLAGARZON	CAJERO	1	BEC	21	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 84.000		\$ 1.386.000
SALADO BLANCO	ASESOR DE CREDITO	3	BEC	12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 172.000	\$ 120.000	\$ 2.404.000

Cuadro 21. (Continuación)

SALADO BLANCO	AUXILIAR OPERACIONAL	1	BEC	25	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 172.000		\$ 1.722.000
SALADO BLANCO	CAJERO	1	BEC	21	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 172.000		\$ 1.474.000
SAN AGUSTIN	ASESOR DE CREDITO	3	BEC	12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 172.000	\$ 120.000	\$ 2.404.000
SAN AGUSTIN	CAJERO	1	BEC	21	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 172.000		\$ 1.474.000
SAN AGUSTIN	AUXILIAR OPERACIONAL	1	BEC	25	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 172.000		\$ 1.722.000
ISNOS	COORDINADOR DE OFICINA JUNIOR	1	BEC	15	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 174.000		\$ 1.104.000
ISNOS	ASESOR DE CREDITO	4	BEC	12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 174.000	\$ 120.000	\$ 3.150.000
ISNOS	AUXILIAR OPERACIONAL	1	BEC	25	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 174.000		\$ 1.724.000
ISNOS	CAJERO	1	BEC	21	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 174.000		\$ 1.476.000
LA ARGENTINA	ASESOR DE CREDITO	3	BEC	12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 166.000	\$ 120.000	\$ 2.398.000
LA ARGENTINA	AUXILIAR OPERACIONAL	1	BEC	25	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 166.000		\$ 1.716.000
LA ARGENTINA	CAJERO	1	BEC	21	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 166.000		\$ 1.468.000
LA ARGENTINA	ASISTENTE DE OFICINA	1	BEC	15	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 166.000		\$ 1.096.000
ACEVEDO	ASESOR DE CREDITO	3	BEC	12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 133.000	\$ 120.000	\$ 2.365.000
ACEVEDO	AUXILIAR OPERACIONAL	1	BEC	25	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 133.000		\$ 1.683.000
ACEVEDO	CAJERO	1	BEC	21	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 133.000		\$ 1.435.000
ACEVEDO	ASISTENTE DE OFICINA	1	BEC	15	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 133.000		\$ 1.063.000
CHAPARRAL	ASESOR DE CREDITO	5	BEC	12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 200.000	\$ 120.000	\$ 3.920.000

Cuadro 21. (Continuación)

CHAPARRAL	COORDINADOR DE ZONA JUNIOR	1	BEC	15	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 200.000		\$ 1.130.000
CHAPARRAL	AUXILIAR OPERACIONAL	1	BEC	25	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 200.000		\$ 1.750.000
CHAPARRAL	CAJERO	1	BEC	21	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 200.000		\$ 1.502.000
ORTEGA	ASESOR DE CREDITO	4	BEC	12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 184.000	\$ 120.000	\$ 3.160.000
ORTEGA	COORDINADOR DE OFICINA JUNIOR	1	BEC	15	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 184.000		\$ 1.114.000
ORTEGA	AUXILIAR OPERACIONAL	1	BEC	25	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 184.000		\$ 1.734.000
ORTEGA	CAJERO	1	BEC	21	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 184.000		\$ 1.486.000
COYAIMA	ASESOR DE CREDITO	4	BEC	12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 182.000	\$ 120.000	\$ 3.158.000
COYAIMA	COORDINADOR DE OFICINA JUNIOR	1	BEC	15	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 182.000		\$ 1.112.000
COYAIMA	AUXILIAR OPERACIONAL	1	BEC	25	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 182.000		\$ 1.732.000
COYAIMA	CAJERO	1	BEC	21	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 182.000		\$ 1.484.000
GUAMO	ASESOR DE CREDITO	4	BEC	12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 174.000	\$ 120.000	\$ 3.150.000
GUAMO	AUXILIAR OPERACIONAL	1	BEC	25	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 174.000		\$ 1.724.000
GUAMO	CAJERO	1	BEC	21	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 45.000	\$ 174.000		\$ 1.476.000
TOTAL COLABORADORES		162	COSTO TOTAL INDUCCION DE NUEVOS COLABORADORES								\$ 125.704.600

7.4 PRESUPESTO PARA MANTENIMIENTO DE ZONAS

A continuación se muestra los presupuestos para mantenimiento de zonas, este tipo de capacitación consiste, en el acompañamiento, seguimiento y medidas correctivas por parte de los capacitadores a los colaboradores del área comercial, se realiza en campo es por esto que se incurre en costos de viaje de los capacitadores en promedio asisten a cada oficina dos capacitadores por un tiempo promedio de un mes con relevos.

Cuadro 23. Presupuesto para mantenimiento de zonas

COSTO DE MANTENIMIENTO DE OFICINAS POR CAPACITADORES 2013 (COSTOS DE VIAJE)										
Hasta	Tiquetes ida y regreso	Hospedaje	Desayuno	Almuerzo	Cena	Transporte salidas a campo	Total Gastos día	Número de Días de Acompañamiento	Numero de Capacitadores en Zona	Total Acompañamiento en Zona
San Lorenzo	16.000	20.000	6.000	10.000	10.000	30.000	76.000	15	2	2.312.000
Sibundoy	24.000	25.000	6.000	10.000	10.000	30.000	81.000	15	2	2.478.000
La Unión	24.000	20.000	6.000	10.000	10.000	30.000	76.000	15	2	2.328.000
La Cruz	50.000	20.000	6.000	7.000	7.000	30.000	70.000	15	2	2.200.000
San Pablo	44.000	20.000	6.000	10.000	10.000	30.000	76.000	15	2	2.368.000
San José de Albán	20.000	20.000	6.000	8.000	8.000	30.000	72.000	15	2	2.200.000
Ipiales	16.000	40.000	6.000	10.000	10.000	30.000	96.000	15	2	2.912.000
Puerres	20.000	25.000	6.000	7.000	7.000	30.000	75.000	15	2	2.290.000
Gualmatan	26.000	20.000	6.000	7.000	7.000	30.000	70.000	15	2	2.152.000
Cumbal	30.000	20.000	6.000	9.000	9.000	30.000	74.000	15	2	2.280.000
Guachucal	26.000	20.000	6.000	9.000	9.000	30.000	74.000	15	2	2.272.000
Sandona	16.000	20.000	6.000	8.000	8.000	30.000	72.000	15	2	2.192.000
El Tambo	14.000	20.000	6.000	9.000	9.000	30.000	74.000	15	2	2.248.000
Linares	30.000	20.000	6.000	7.000	9.000	30.000	72.000	15	2	2.220.000
Ancuya	26.000	20.000	6.000	7.000	9.000	30.000	72.000	15	2	2.212.000
Consaca	24.000	20.000	6.000	7.000	9.000	30.000	72.000	15	2	2.208.000
Mocoa	74.000	60.000	6.000	15.000	15.000	30.000	126.000	15	2	3.928.000
Puerto Asís	130.000	75.000	6.000	15.000	15.000	30.000	141.000	15	2	4.490.000
La Hormiga	130.000	50.000	6.000	15.000	15.000	30.000	116.000	15	2	3.740.000
Orito	130.000	60.000	6.000	15.000	15.000	30.000	126.000	15	2	4.040.000

Cuadro 22. (Continuación)

Villagarzon	130.000	40.000	6.000	15.000	15.000	30.000	106.000	15	2	3.440.000
Pitalito	120.000	75.000	6.000	15.000	15.000	30.000	141.000	15	2	4.470.000
Garzón	160.000	75.000	6.000	10.000	10.000	30.000	131.000	15	2	4.250.000
Campo Alegre	215.000	60.000	6.000	10.000	10.000	30.000	116.000	15	2	3.910.000
La Plata	230.000	40.000	6.000	10.000	10.000	30.000	96.000	15	2	3.340.000
Neiva	206.000	85.000	6.000	15.000	15.000	30.000	151.000	15	2	4.942.000
Chaparral	258.000	60.000	6.000	15.000	15.000	30.000	126.000	15	2	4.296.000
Ortega	242.000	50.000	6.000	10.000	10.000	30.000	106.000	15	2	3.664.000
Coyaima	240.000	50.000	6.000	15.000	15.000	30.000	116.000	15	2	3.960.000
Guamo	232.000	50.000	6.000	10.000	10.000	30.000	106.000	15	2	3.644.000
San Agustín	230.000	65.000	6.000	15.000	15.000	30.000	131.000	15	2	4.390.000
Salado Blanco	230.000	40.000	6.000	10.000	10.000	30.000	96.000	15	2	3.340.000
Isnos	231.000	40.000	6.000	10.000	10.000	30.000	96.000	15	2	3.342.000
La Argentina	250.000	40.000	6.000	10.000	10.000	30.000	96.000	15	2	3.380.000
Acevedo	232.000	40.000	6.000	10.000	10.000	30.000	96.000	15	2	3.344.000
Ibagué	222.000	85.000	6.000	15.000	15.000	30.000	151.000	15	2	4.974.000
TOTAL ACOMPANAMIENTO DE ZONAS AREA COMERCIAL										115.756.000

7.5 COSTOS DE CAPACITACION TEMAS PRIORITARIOS

Existen temas de gran importancia para la institución en los cuales los colaboradores se deben capacitar, pero que no manejan rubros considerables que necesitan discriminarse como los casos anteriores, es por ello que a continuación se muestra el costo de los 46 programas de capacitación programados para la institución con su respectivo destino.

Cuadro 24. Costos de capacitación Temas Prioritarios

COSTOS DE CAPACITACION POR TEMAS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE AREA			
N	TEMA DE CAPACITACION	COSTO	DETALLE DEL COSTO
1	Acciones correctivas, quejas , reclamos relación con servicio al cliente	\$ 7.940.000,00	CAPACITACION Y LOGISTICA
2	Administración en redes	\$ 8.000.000,00	CAPACITACION Y LOGISTICA
3	Aplicación nuevo formulario de crédito	\$ 500.000,00	LOGISTICA
4	Apoyo para estudio (primer semestre)	\$ 51.231.920,00	
5	Apoyo para estudio (segundo semestre)	\$ 76.252.160,00	
6	Auditoria basada en riesgos	\$ 13.210.080,00	CAPACITACION Y COSTOS DE VIAJE
7	Boulder en Español	\$ 12.000.000,00	COSTOS DE VIAJE
8	Cobranza y administración de cartera y técnicas de visita de seguimiento de	\$ 1.624.425,00	COSTOS DE CAPACITACION
9	Contabilidad básica	\$ 1.000.000,00	LOGISTICA
10	Excel avanzado	\$ 10.000.000,00	COSTOS DE CAPACITACION
11	Excel básico	\$ 500.000,00	LOGISTICA
12	Excelencia en el servicio al cliente- técnicas efectivas en ventas	\$ 102.240.000,00	CAPACITACION Y VIATICOS DEL TUTOR DESPLAZAMIENTO A ZONAS
13	Financiamiento	\$ 1.000.000,00	LOGISTICA
14	Formación de facilitadores para desarrollo de personal g3 microfinanzas	\$ 3.745.120,00	COSTOS DE CAPACITACION
15	Foromic	\$ 8.620.000,00	COSTOS DE VIAJE
16	Fundamentos de calidad (términos básicos y norma técnica)	\$ 10.760.000,00	COSTOS DE CAPACITACION
17	Optimización de herramientas para capacitación	\$ 3.000.000,00	COSTOS DE CAPACITACION
18	Gestión documental y archivística (archivo Gral. de la nación)	\$ 9.000.000,00	COSTOS DE CAPACITACION Y VIAJE
19	Habilidades gerenciales	\$ 75.000.000,00	COSTOS DE CAPACITACION Y VIATICOS CAPACITADOR
20	Herramientas de ofimática	\$ 4.000.000,00	COSTOS DE CAPACITACION

Cuadro 23. (Continuación)

COSTOS DE CAPACITACION POR TEMAS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE AREA			
N	TEMA DE CAPACITACION	COSTO	DETALLE DEL COSTO
21	Indicadores de gestión de calidad	\$ 6.760.000,00	COSTOS DE CAPACITACION
22	Elaboración de manuales de procesos y procedimientos para instituciones Microfinancieras	\$ 1.000.000,00	COSTOS DE CAPACITACION
23	Ingeniería de software y arquitectura	\$ 8.000.000,00	COSTOS DE CAPACITACION
24	Ingles	\$ 35.000.000,00	COSTOS DE CAPACITACION
25	INTERPRETACION DE CERTIFICADO DE libertad Y TRADICION	\$ 500.000,00	COSTOS DE LOGISTICA
26	Lavado de activos	\$ 15.000.000,00	COSTOS DE CAPACITACION Y DESPLAZAMIENTO
27	Legislación bancaria/ regulación financiera	\$ 9.440.000,00	COSTOS DE CAPACITACION
28	Licenciamiento de software	\$ 2.190.000,00	COSTOS DE CAPACITACION
29	Mantenimiento del sistema de control interno	\$ 2.000.000,00	COSTOS DE CONSULTORIA
30	Metodología grupal g3 microfinanzas	\$ 1.000.000,00	COSTOS DE LOGISTICA
31	Normas de bioseguridad	\$ 500.000,00	LOGISTICA
32	NIFFS	\$ 5.130.000,00	COSTOS DE CAPACITACION
33	Normatividad sobre salud ocupacional	\$ 500.000,00	COSTOS DE LOGISTICA
35	Nueva plataforma de data crédito	\$ 2.353.300,00	COSTOS DE CAPACITACION
36	Primeros auxilios informáticos	\$ 686.000,00	COSTOS DE LOGISTICA
37	Procedimiento y terminología jurídica-comercial	\$ 415.538,00	COSTOS DE CAPACITACION
38	Procesos y evaluación de competencias laborales	\$ 1.000.000,00	COSTOS DE CAPACITACION
39	Programación neurolingüística nivel 2/ técnicas eft / otro	\$ 80.000.000,00	COSTOS DE CAPACITACION Y LOGISTICA
40	Redacción de no conformidades	\$ 15.880.000,00	COSTOS DE CONSULTORIA
41	Redes privadas virtuales (básico networking)	\$ 3.000.000,00	COSTOS DE CAPACITACION
42	Actualización tributaria	\$ 1.000.000,00	COSTOS DE CAPACITACION
44	Revisión por la dirección, ruta del mejoramiento	\$ 1.000.000,00	COSTOS DE CAPACITACION
45	Seguridad bancaria	\$ 2.000.000,00	COSTOS DE CAPACITACION
46	Seguridad informática	\$ 5.000.000,00	COSTOS DE CAPACITACION
47	Sensibilización en sistema integral de riesgos	\$ 12.000.000,00	COSTOS DE CAPACITACION
48	Tecnologías y programación para servicios móviles	\$ 4.000.000,00	COSTOS DE CAPACITACION

Cuadro 23. (Continuación)

COSTOS DE CAPACITACION POR TEMAS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE AREA			
N	TEMA DE CAPACITACION	COSTO	DETALLE DEL COSTO
49	Ups- montaje primeros auxilios y mantenimiento	\$ 500.000,00	LOGISTICA
50	Virtualización de servidores vmware y administrador de servidores	\$ 1.304.900,00	COSTOS DE CAPACITACION
51	Seguridad en instalaciones.	\$ 2.000.000,00	COSTOS DE CAPACITACION
52	Fraude.	\$ 1.000.000,00	COSTOS DE CAPACITACION Y VIAJE
53	Verificación de billetes y monedas	\$ 200.000,00	COSTOS DE LOGISTICA
55	Estrategias efectivas de Comunicación	\$ 6.000.000,00	COSTOS DE CAPACITACION
56	Toma de Huellas y Verificación de Documentos	\$ 1.000.000,00	COSTOS DE LOGISTICA
57	Metodología de crédito	\$ 500.000,00	COSTOS DE LOGISTICA
60	Manejo de Residuos – Reciclaje	\$ 200.000,00	COSTOS DE LOGISTICA
61	Protocolo de Limpieza	\$ 200.000,00	COSTOS DE LOGISTICA
62	Análisis de crédito	\$ 500.000,00	COSTOS DE LOGISTICA
63	Manejo de Estrés	\$ 5.000.000,00	COSTOS DE CAPACITACION
64	Default	\$ 1.000.000,00	COSTOS DE CAPACITACION
65	Cumplimiento de metas para jefes de agencias	\$ 4.000.000,00	COSTOS DE CAPACITACION Y VIAJE
66	ITILS	\$ 3.800.000,00	COSTOS DE CAPACITACION
67	Actualización en Bancas comunales	\$ 5.000.000,00	COSTOS DE CAPACITACION
68	Metodología de crédito Agropecuario	\$ 1.000.000,00	COSTOS DE CAPACITACION
69	Normatividad civil y laboral	\$ 1.000.000,00	COTOS DE CAPACITACION
COSTO TOTAL CAPACITACION 2013		\$ 649.183.443,00	

Fuente: el presente estudio

7.6 TOTAL COSTOS DE CAPACITACION

En esta tabla se muestran los costos de forma resumida de los temas prioritarios, Reinducción, costos de mantenimiento de zonas y nuevos colaboradores

Cuadro 25. Total costos de Capacitación

TEMA DE CAPACITACION	COSTO
CAPACITACION DE ACUERDO A NECESIDADES DE AREA EN 46 TEMAS PRIORITARIOS	\$ 649.183.443,00
REINDUCCIÓN DE PERSONAL	\$ 38.899.600,00
COSTOS MANTENIMIENTOS DE ZONA AREA COMERCIAL	\$ 115.756.000,00
COSTOS CAPACITACION NUEVO PERSONAL	\$ 125.704.600,00
PRESUPUESTO AÑO 2013 APROBADO	\$ 929.543.643,00

Fuente: el presente estudio

El presupuesto que se muestra anteriormente es el presupuesto ajustado por parte de la organización y aprobado que entra en vigencia a partir del mes de febrero del año 2013, en donde se tiene inversión en capacitación incluido auxilio educativo de: \$ 929.543.643,00.

7.7 CRONOGRAMA DE EJECUCION DE ACTIVIDADES

Una vez se tiene el diagnóstico de necesidades de capacitación y se han establecido los temas de capacitación con su respectivo presupuesto aprobado por la organización, se muestra el cronograma de actividades en donde se relaciona los temas de capacitación y las posibles fechas de ejecución del mismo, aclarando que puede ser modificado de acuerdo a las situaciones imprevistas que se puedan presentar.

Cuadro 26. Cronograma de ejecución de capacitaciones

CRONOGRAMA DE EJECUCION DE CAPACITACIONES													
N	TEMA DE CAPACITACION	MES											
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	Acciones correctivas, quejas , reclamos relación con servicio al cliente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2	Actualización en Bancas comunales								■	■			
3	Actualización tributaria	■	■	■									
4	Administración en redes						■	■	■	■	■	■	
5	Análisis de crédito				■	■	■		■	■	■		■
6	Aplicación nuevo formulario de crédito							■	■	■			
7	Apoyo para estudio (primer semestre)		■	■	■								
8	Apoyo para estudio (segundo semestre)								■	■	■		
9	Auditoria basada en riesgos						■	■	■				
10	Boulder en Español				■	■	■						
11	Cobranza y administración de cartera y técnicas de visita de seguimiento de cartera					■	■	■			■	■	■
12	Contabilidad básica						■	■	■				
13	Cumplimiento de metas para jefes de agencias							■	■	■			
14	Default							■	■	■			

8. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

8.1 TEMAS DE CAPACITACION

A continuación se presentaran los programas de capacitación propuestos para solventar las necesidades de capacitación, estableciendo objetivo de capacitación, tipo de capacitación, modalidad de capacitación, y proveedor o tutor de la misma, cabe aclarar que solo se elaboraran los programas de capacitación para los temas prioritarios de capacitación y de los cuales se tiene información real a la fecha de los proveedores y temáticas a manejar.

TEMA: REINDUCCIÓN DE PERSONAL

- **Objetivo de Capacitación:** presentar a los colaboradores de la institución los resultados del año anterior y dar a conocer las proyecciones del año en cada área, además de brindar motivación al trabajo y estrechar los lazos de fraternidad institucional.
- **Tipo de Capacitación:** Básica.
- **Modalidad:** Presencial.
- **Lugar de Realización:** Pasto
- **Proveedor o capacitador :** Directivos de la institución
- **Rubro asignado:** \$ 38.899.600
- **Temática a manejar:** información y proyección de todas las áreas de Contactar, motivación por parte de la Directora ejecutiva de la institución, actividades lúdicas y recreativas.
- **Duración:** 10 horas

TEMA: INDUCCIÓN AL CARGO:

- **Objetivo de Capacitación:** brindar al colaborador los conocimientos mínimos y esenciales con relación a la institución y a las funciones que va a desarrollar
- **Tipo de Capacitación:** Básica y específica.
- **Modalidad:** Presencial.
- **Lugar de Realización:** Pasto

- **Proveedor o capacitador :** Coordinación de Capacitaciones
- **Rubro asignado:** \$ 125.704.600
- **Temática a manejar:** de acuerdo a las necesidades y naturaleza del cargo aclarando que la capacitación básica está orientada a todos los cargos de la institución y la capacitación específica para el área comercial dependerá de la coordinación de capacitaciones y de las demás áreas de los jefes inmediatos respectivos. En el cuadro 26 se muestra la temática a tratar en la inducción.
- **Duración:** de acuerdo a la naturaleza del cargo.

Cuadro 27. Temas de capacitación en Inducción

TEMAS DE CAPACITACION INDUCCION	HORAS	Asesor de Crédito	Auxiliar operacional	Auxiliar de servicios Generales	Asistentes de Oficina y Coordinadores	Cajeros	Otros cargos
Afiliaciones a seguridad social e ingreso al sistema	5						
Inducción General a Contactar	4						
Socialización de Manuales de Funciones	3						
Sistema de Gestión de la seguridad y salud en el trabajo.	4						
Manejo de residuos	1						
Sensibilización Misión institucional vs misión personal	2						
Ley 1010 y reglamento interno de trabajo	4						
Sistema de Gestión de Calidad	2						
Introducción a las Microfinanzas	5						
Gestión de Desempeño social y ambiental	1						
Seguros de vida	2						
Gestión Documental	2						
Sistema de Control Interno	2						
Atención al cliente	4						
Contabilidad Básica	8						
Formularios de Crédito	4						
Análisis de crédito	20						

Cuadro 26. (Continuación)

TEMAS DE CAPACITACION INDUCCION	HORAS	Asesor de Crédito	Auxiliar operacional	Auxiliar de servicios Generales	Asistentes de Oficina y Coordinadores	Cajeros	Otros cargos
Metodología Grupal	8						
Ejercicios Prácticos	30						
Certificado de Libertad y tradición y Data crédito	8						
Administración de cartera	4						
Sistema financiero	8						
Clínica de Ventas	8						
Salida a campo	40						
Habilidades Gerenciales	16						
Administración de personal	8						
Seguridad en instalaciones.	8						
Manejo de Billetes y monedas	8						
Toma de Huellas	8						
Practica Desembolsos	30						
Practica Digitación	30						
Practica en información	30						
capacitación de acuerdo al cargo	30						

TEMA: ACOMPAÑAMIENTO Y MANTENIMIENTO EN ZONAS.

- **Objetivo de Capacitación:** Realizar acompañamiento a los colaboradores del área comercial en las respectivas zonas a fin de detectar las falencias que presentan al desarrollar sus funciones y aplicar los correctivos necesarios
- **Tipo de Capacitación:** Específica.
- **Modalidad:** Presencial en salidas a campo
- **Proveedor o capacitador:** Coordinador de Capacitaciones y capacitadores.
- **Rubro asignado:** \$115.756.600

TEMA: ACCIONES CORRECTIVAS, QUEJAS, RECLAMOS RELACIONADOS CON SERVICIO AL CLIENTE.

- **Objetivo de Capacitación:** brindar a los colaboradores del área de operaciones y comercial herramientas claves para la adecuación y optimización de procesos relacionadas con el servicio y atención al cliente con el fin de satisfacer las necesidades del mismo de manera eficiente y oportuna.
- **Tipo de Capacitación:** Específica.
- **Modalidad:** Presencial – de carácter Externo – 3 reuniones de consultoría.
- **Proveedor:** Valores y estrategia. Bogotá Colombia
- **Rubro asignado:** \$8.940.000

TEMA: ADMINISTRACIÓN EN REDES.

- **Objetivo de Capacitación:** formar a los colaboradores del área de sistemas en la temática relacionada al área de redes, para que puedan llevar a cabo la implementación, adecuación, reestructuración de redes que garanticen un mejor funcionamiento de la conectividad en la institución
- **Tipo de Capacitación:** Específica.
- **Modalidad:** Presencial – de carácter Externo.
- **Duración:** 120 horas
- **Proveedor:** New Technologie Colombia.
- **Rubro asignado:** \$9.000.000

TEMA: APLICACIÓN NUEVO FORMULARIO DE CRÉDITO

- **Objetivo de Capacitación:** socializar a los colaboradores del área comercial el nuevo formulario de crédito realizado en la institución de acuerdo a las sugerencias planteadas por los mismos para garantizar un correcto diligenciamiento.
- **Tipo de Capacitación:** Específica.
- **Modalidad:** Presencial – de carácter Interno.
- **Duración:** 16 horas
- **Proveedor - capacitador:** Director Comercial.
- **Rubro asignado:** \$500.000

TEMA: AUDITORIA BASADA EN RIESGOS.

- **Objetivo de Capacitación:** Actualizar a los colaboradores del área de auditoria en las metodologías más usadas en temas de gestión de riesgo a nivel internacional y obtener herramientas para aplicarlas de acuerdo a las necesidades de la institución.
- **Tipo de Capacitación:** Específica.
- **Modalidad:** Presencial – de carácter Externo.
- **Duración:** 56 horas
- **Proveedor - capacitador:** **Software Shop - Johnathan Mun.**
- **Rubro asignado:** \$13.210.080

TEMA: BOULDER EN ESPAÑOL

- **Objetivo de Capacitación:** Aprender y debatir junto a expertos y sus pares los diferentes escenarios críticos a los que se enfrentan las microfinanzas a nivel global para generar las competencias necesarias y diseñar estrategias innovadoras para lograr una mayor inclusión y sostenibilidad financiera.
- **Tipo de Capacitación:** Específica y complementaria.
- **Modalidad:** Presencial – de carácter Externo.
- **Duración:** 80 horas

- **Proveedor - capacitador:** Boulder MFT en Español.
- **Rubro asignado:** \$12.000.000

TEMA: COBRANZA Y ADMINISTRACIÓN DE CARTERA Y TÉCNICAS DE VISITA DE SEGUIMIENTO DE CARTERA

- **Objetivo de Capacitación:** adquirir herramientas para realizar seguimiento y recuperación de cartera
- **Tipo de Capacitación:** Específica.
- **Modalidad:** Virtual – de carácter Externo.
- **Duración:** 18 horas
- **Proveedor - capacitador:** G3 Microfinanzas de Bolivia.
- **Rubro asignado:** \$1.624.656

TEMA: CONTABILIDAD BÁSICA

- **Objetivo de Capacitación:** Adquirir conocimientos relacionados al área contable a fin de garantizar un desempeño eficiente en el puesto de trabajo.
- **Tipo de Capacitación:** Específica.
- **Modalidad:** Virtual de carácter interno, por medio de go to webinar.
- **Duración:** 30 horas
- **Proveedor - capacitador:** área contable.
- **Rubro asignado:** \$500.000

TEMA: EXCEL BÁSICO.

- **Objetivo de Capacitación:** suministrar herramientas de manejo de Excel básico a los colaboradores que requieren de estas para el desarrollo de sus funciones.
- **Tipo de Capacitación:** básica.
- **Modalidad:** Virtual de carácter interno, por medio de go to webinar.
- **Duración:** 30 horas

- **Proveedor - capacitador:** área financiera.
- **Rubro asignado:** \$500.000

TEMA: EXCEL AVANZADO Y HERRAMIENTAS DE OFIMÁTICA

- **Objetivo de Capacitación:** obtener conocimientos relacionados al área de Excel avanzado y a herramientas de ofimática de acuerdo a las necesidades de los colaboradores a fin de garantizar un desempeño eficiente en el puesto de trabajo.
- **Tipo de Capacitación:** Complementarias.
- **Modalidad:** presencial de carácter Externo.
- **Duración:** 40 horas cada tema
- **Proveedor - capacitador:** system plus y cámara de comercio de Pasto.
- **Rubro asignado:** \$14.000.000

TEMA: EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE.

- **Objetivo de Capacitación:** elaborar y diseñar estrategias de servicio al cliente aplicable a casos de acuerdo a las necesidades de zonas, con el fin de mejorar las relaciones con el cliente e incrementar las ventas.
- **Tipo de Capacitación:** específica
- **Modalidad:** presencial de carácter Externo.
- **Duración:** 8 horas de capacitación en aula y 16 de acompañamiento en zona.
- **Proveedor - capacitador:** valores integrados, capacitación y asesoría empresarial con el capacitador José Holmes Torres.
- **Rubro asignado:** \$102.240.000

TEMA: FINANCIAL

- **Objetivo de Capacitación:** enseñar el manejo y actualizar en temas conocidos a todos los colaboradores sobre el sistema financiero a fin de disminuir el número de errores presentados en él.
- **Tipo de Capacitación:** específica
- **Modalidad:** Virtual. Interna

- **Duración:** 8 horas.
- **Proveedor - capacitador:** Coordinador de programación.
- **Rubro asignado:** \$1.000.000

TEMA: FOROMIC. FORO INTERNACIONAL AMERICANO DE LA MICROEMPRESA

- **Objetivo de Capacitación:** Actualizarse en los temas relacionados a la microempresa a nivel latinoamericano y las proyecciones de las microfinanzas.
- **Tipo de Capacitación:** específica y complementaria.
- **Modalidad:** presencial externa
- **Duración:** 40 horas
- **Proveedor - capacitador:** Banco interamericano de Desarrollo.
- **Rubro asignado:** \$8.620.000

TEMA: GESTIÓN DOCUMENTAL Y ARCHIVÍSTICA.

- **Objetivo de Capacitación:** Adquirir herramientas que brinden orientación para la adecuación del archivo general de la institución.
- **Tipo de Capacitación:** específica.
- **Modalidad:** presencial externa
- **Duración:** 30 horas
- **Proveedor – capacitador:** Archivo General de la Nación.
- **Rubro asignado:** \$9.000.000

TEMA: HABILIDADES GERENCIALES

- **Objetivo de Capacitación:** Formar a los colaboradores que tienen personal a cargo en gerencia, liderazgo, motivación de personal y habilidades comunicativas, orientadas a la mejora del clima organizacional y cumplimiento de objetivos.
- **Tipo de Capacitación:** específica.
- **Modalidad:** presencial externa

- **Duración:** 40 horas en 8 sesiones de acompañamiento individual
- **Proveedor – capacitador:** valores integrados, capacitación y asesoría empresarial con el capacitador José Holmes Torres.
- **Rubro asignado:** \$75.000.000

TEMA: INGLES

- **Objetivo de Capacitación:** aprender y dominar el idioma inglés en algunos colaboradores de la institución.
- **Tipo de Capacitación:** Complementaria.
- **Modalidad:** presencial externa
- **Duración:** 300 horas
- **Proveedor – capacitador:** OXFORD
- **Rubro asignado:** \$35.000.000

TEMA: LAVADO DE DINERO

- **Objetivo de Capacitación:** conocer la problemática actual sobre los mecanismos de lavado de dinero y financiación del terrorismo además de conocer estrategias que permitan evitar que estas situaciones ocurran dentro de la institución.
- **Tipo de Capacitación:** específica.
- **Modalidad:** Virtual externa
- **Duración:** 14 horas
- **Proveedor – capacitador:** G3 microfinanzas
- **Rubro asignado:** \$15.000.000

TEMA: MANEJO DE NIFFS

- **Objetivo de Capacitación:** adquirir conocimientos en el tema relacionado con el manejo de normas financieras internacionales, y elaborar estrategias de anticipo a la implementación de las mismas.
- **Tipo de Capacitación:** específica.

- **Modalidad:** Virtual externa
- **Duración:**
- **Proveedor – capacitador:** Universidad Javeriana de Colombia.
- **Rubro asignado:** \$5.130.000

TEMA: PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA NIVEL 2/ TÉCNICAS EFT / OTRO

- **Objetivo de Capacitación:** Brindar a los colaboradores capacitación complementaria en técnicas de liberación emocional y programación neurolingüística, que garanticen un crecimiento personal y una mejora de la calidad de vida.
- **Tipo de Capacitación:** Complementaria.
- **Modalidad:** presencial
- **Duración:** 16 horas
- **Proveedor – capacitador:** ASEIA.
- **Rubro asignado:** \$80.000.000

TEMA: DEFAULT.

- **Objetivo de Capacitación:** Contar con técnicas y herramientas teóricas y académicas para plantear un modelo econométrico de cálculo de probabilidad de impago para la institución.
- **Tipo de Capacitación:** específica
- **Modalidad:** Virtual Externa.
- **Duración:** 20 horas
- **Proveedor – capacitador:** G3 microfinanzas.
- **Rubro asignado:** \$1.000.000

TEMA: ACTUALIZACIÓN TRIBUTARIA.

- **Objetivo de Capacitación:** actualizar a los colaboradores del área contable sobre la nueva reforma tributaria.

- **Tipo de Capacitación:** específica
- **Modalidad:** Presencial.
- **Duración:** 16 horas
- **Proveedor – capacitador:** FENALCO, GMF auditores y asesores, cámara de comercio de Pasto.
- **Rubro asignado:** \$1.000.000

TEMA: VERIFICACIÓN DE BILLETES Y MONEDAS

- **Objetivo de Capacitación:** Enseñar a los colaboradores de caja sobre la verificación de los nuevos billetes y monedas así como la identificación de falsedad en ellos.
- **Tipo de Capacitación:** específica
- **Modalidad:** presencial
- **Duración:** 8 horas
- **Proveedor – capacitador:** Banco de la Republica
- **Rubro asignado:** \$1.000.000

8.2 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

En la corporación Nariño empresa y futuro en la actualidad no existe un modelo que este orientado a evaluar la capacitación impartida en la institución por lo que se requiere avanzar en este tema ya que ésta es la única forma de verificar si los programas de capacitación son beneficiosos para la institución.

A continuación se propone un modelo sintético de evaluación de capacitación, el cual fue aplicado a una capacitación impartida en la institución para verificar la aplicación de la metodología propuesta.

- **PASO 1:** Establecer un objetivo de insumo para el programa de capacitación, es decir en el objetivo se manifestara ítems como número de participantes, intensidad en horas, modalidad de capacitación, temas de capacitación, tutor. Para verificar al final el cumplimiento del mismo.
- **PASO 2:** establecer un objetivo de reacción general y dos específicos. La evaluación de reacción hace referencia a la satisfacción o insatisfacción de los

participantes sobre el evento realizado, aquí evaluarán la logística del curso, el lugar, los refrigerios, el material, el cumplimiento de tiempos, el desempeño del tutor, la participación de los colaboradores. En este caso tendremos un resultado de índice de satisfacción de los colaboradores.

- **PASO 3:** Evaluar la percepción de los participantes una vez se terminó de dictar la capacitación y ver que asimilaron de ella, esto puede hacerse por medio de un test o un mini examen que verificará la atención en la capacitación y la forma como el tutor replicó la temática. Aquí tendremos como resultados unas calificaciones por cada persona.
- **PASO 4:** evaluar la aplicación de la temática al puesto de trabajo, este se puede hacer verificando la disminución de errores, consultando al colaborador sobre la eficiencia al desarrollar las funciones y al jefe inmediato sobre los resultados observados en el colaborador.
- **PASO 5:** evaluar el impacto de la capacitación, en este paso se evaluará si la capacitación contribuyó a mejorar algunos indicadores, ejemplo si disminuyeron las quejas y los reclamos, aumento en el número de clientes.
- **PASO 6:** Evaluar el retorno de la inversión es decir hacer una relación entre los costos invertidos en un programa de capacitación y si este contribuyó a generar mayores beneficios una vez se impartió la capacitación.

8.3 INDICADORES DE SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION

Para establecer un seguimiento a la capacitación en la institución se manejan una serie de indicadores de cumplimiento trimestral evidenciados en el Plan Operativo Anual que como ya se mencionó anteriormente relaciona informes trimestrales para verificar cumplimiento y realizar posibles ajustes.

8.3.1 Indicadores incluidos en el POA actualmente:

- **Colaboradores con Reinducción:** 95% de colaboradores a la fecha con reinducción.
- **Nuevos colaboradores capacitados:** 100% de los nuevos colaboradores capacitados. Incluidos pasantes, aprendices SENA y OPS.
- **Satisfacción de la capacitación:** indicador de capacitación del 80% con satisfacción de eventos

8.3.2 Propuesta de algunos indicadores:

- **Oportunidad de entrega:** número de cursos realizados a la fecha / número de cursos programados a la fecha.
- **Cumplimiento:** número de cursos realizados/número de cursos programados
- **Porcentaje de cursos de capacitación interno o externa:** número de cursos internos o externos realizados/número de cursos realizados a la fecha.
- **Numero promedio de horas hombre en capacitación:** total horas acumuladas de capacitación en el periodo/ total participantes en el periodo
- **Transferencia de la capacitación:** número de personas a las cuales se les compartió la información
- **Porcentaje de cursos fallidos:** número de cursos evaluados/número de cursos con calificación negativa.
- **Costo promedio de Capacitación por persona:** costos directos de capacitación + costos indirectos/ total de personas capacitadas.
- **Satisfacción de los usuarios:** satisfacción de los clientes con respecto al servicio de un funcionario.
- **Retorno de la inversión:** relación del costo/ beneficio de la capacitación = > 0
- Costos de capacitación de colaboradores que no cumplen el perfil

8.4 APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

En el desarrollo de la pasantía en la coordinación de capacitaciones se propuso aplicar el tema de evaluación de capacitaciones ya mencionado para verificar si éste muestra resultados reales, es por esto que se tomó un curso que fue impartido a algunos colaboradores hace seis meses atrás y en el mes de abril del presente año se procede a la evaluación para establecer el retorno de la inversión.

Evaluación ROI Capacitación Toma de Huellas

Curso escogido: capacitación en procedimiento para Toma de Huellas.

Objetivo de insumo: La Capacitación denominada procedimiento para toma de huellas, está orientada a los auxiliares operacionales de las oficinas de la Zona Nariño, de 10 oficinas en particular en donde existe mayor devolución de pagarés por inconsistencia de Toma de Huella, tendrá una duración de 5 horas, se dará a conocer el instructivo de toma de huellas, proceso para verificación de documentos, contará con una metodología 80% practica.

Objetivo de reacción General: al culminar la capacitación el 80% de los colaboradores calificarán como satisfactorio el desempeño del tutor y su dominio sobre el tema.

Objetivo de reacción Específico: el 80% de los colaboradores calificará como adecuado el material de apoyo entregado en el desarrollo de la capacitación.

Objetivo de aprendizaje: Al culminar la capacitación se realizará una evaluación en binas la cual consistirá en la toma de huellas de un participante a otro, esta será entregada para su posterior evaluación y entrega de su respectiva nota. El promedio de aprobación es notas superiores a 4,5.

Objetivo de aplicación: trascurrido un periodo de impartida la capacitación el colaborador realiza una correcta toma de huella al cliente además de utilizar menor tiempo y disminuir el número de pagarés inconsistentes por mala toma de huellas.

8.4.1 Recolección de Datos:

Durante la ejecución de la capacitación:

Reacción: El 90% de los asistentes califica como satisfactorio el desempeño del tutor y el dominio del tema, información que reposa en medios magnéticos en el archivo satisfacción de la capacitación 2012.

El 80% de los colaboradores califica como adecuado el material de apoyo entregado en la capacitación. Información que reposa en medios magnéticos en el archivo satisfacción de la capacitación 2012.

En los dos ítems anteriores se evidencia el cumplimiento del objetivo.

Aprendizaje: en los archivos del área de capacitación reposan las evaluaciones de toma de huellas en dicho evento con un promedio de calificación de 4,8, por lo que se cumple el objetivo propuesto.

Después de la ejecución de la capacitación:

Evaluación de Aplicación: Se indaga a los colaboradores acerca de la aplicación de lo aprendido en su puesto de trabajo y si ello ha disminuido el número de pagarés inconsistentes por toma de huellas. Además de indagar a los jefes inmediatos sobre el tema. Los resultados indican por parte de los colaboradores que en un 100% han aplicado la capacitación y por parte de los jefes inmediatos al observar la aplicación de la capacitación manifiestan que en promedio se hace en un 80%.

Estimación de Expertos:

POSIBLES FACTORES DE INFLUENCIA	% DE INFLUENCIA	CONFIANZA DEL INDICADOR	% AJUSTADO
Herramientas adecuadas para la toma de huellas (Huelleros)	30%	50%	15%
Adecuado espacio (oficinas y mesas)	20%	50%	10%
Capacitación en toma de huellas	50%	70%	35%

8.4.2 Análisis de Datos:

- **Aislar los efectos del programa:** Anterior a la capacitación desarrollada existía mucha devolución de pagarés por inconsistencia en toma de huella, esto se debía en gran medida a que los colaboradores no aplicaban de forma adecuada el instructivo de toma de huellas, además que para ciertas oficinas no podían hacer uso adecuado de los huelleros que se tenían, por lo tanto para disminuir dicho indicador de devolución de pagarés inconsistentes se toma la determinación de capacitar al colaborador en lo relacionado al tema dándole una serie de tipos para ello.
- **Unidad de Análisis:** Pagaré inconsistente TH (toma de Huella).

- **Costo del Programa:**

Costos Directos	
Transporte	\$500.000
Alimentación	\$140.000
Hotel	\$400.000
Refrigerios	\$277.000
Horas Hombre:(900.000/192*5)=23437.5*10	\$234.375
Capacitador: (interno)=3.500.000/192=18129.6	\$91145.8
Material=1500 x persona	\$15.000
Alquiler de salón de eventos	\$300.000
Alquiler de equipos	\$200.000
TOTAL COSTOS DIRECTOS	\$2157520.8
Costos indirectos	
Servicios (teléfono, energía)	\$5.000
Logística salario persona encargada	\$62.500
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	\$67.500
TOTAL COSTO DEL PROGRAMA	\$2.225.020.8

- **Costo por devolución de pagare inconsistente:**

Envío de pagaré de oficina respectiva a oficina Administrativa para revisión y Custodia (20 pagares)	\$290
Devolución de Pagaré inconsistente a Oficina respectiva para nueva toma de huella (correo Certificado)	\$4800
Envío de Pagaré con huella tomada a Oficina Administrativa (correo Certificado)	\$4800
Horas Hombre en Revisión de pagarés= Salario de aux =800.000/192=4166hora/60 pagarés por hora= 69.4 x2	\$139
Papel por reimpresión	\$30
Transporte para visita al cliente para toma de huella.	\$4.000
Costo por devolución de un pagare inconsistente	\$14.059

**además del costo comercial, Administrativo y reputacional que representa para la Institución.*

En la institución se devolvían anteriormente en promedio por las 10 oficinas de estudio 120 pagarés/mes por inconsistencia en toma de huellas llegando a un tope máximo de devolución de 927 pagarés por mes por todas las oficinas es decir las 29. Si tomamos el valor promedio se tiene que se devolvían =12 pagares por oficina (de las 10 que recibieron capacitación).

Como se observó en la tabla de estimación de expertos la capacitación impartida contribuirá a disminuir en un 35% el número de pagarés inconsistentes por toma de huellas, lo demás deberá solucionarse a partir de resolver lo relacionado a adecuación de locación y herramientas de trabajo.

Es así como teníamos 12 pagare/mes devueltos *10 oficinas =120 pagares inconsistente T.H *35% = 42 pagares mes *\$14.059=\$590.478 *12 meses=\$ **7.085.736** costo al año por devolución de pagarés en las 10 oficinas, pero este valor en este momento ya se ahorra porque era el costo en el cual se debía incurrir antes por la devolución de pagarés.

Beneficio: \$ 7.085.736-\$2.225.020 = \$6.863.215

ROI: = \$6.863.215/\$2.225.020=3

Al periodo de evaluación de ROI se evidencia una disminución considerable en el número de pagarés devueltos por inconsistencia llegando a un número

aproximado de 30 pagarés totales para las 10 oficinas objeto de estudio, además cabe anotar que en la actualidad tan solo se devolvieron 3 pagarés en total por las 29 oficinas.

En la actualidad se tiene que solo se devuelven 10 pagarés por todas las oficinas al mes.

CRONOGRAMA DE LA PASANTIA

Objetivo	ACTIVIDAD	MES	SEP				OCT				NOV				DIC				ENE				FEB			
		SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
General: Diseñar el plan anual de capacitaciones año 2013 para la Corporación Nariño, Empresa y futuro	Revisión Bibliográfica de contenidos relacionados al tema propuesto y a las actividades inherentes al cargo.																									
	Capacitación inicial para funciones en el cargo asistencial a la coordinación de capacitaciones																									
Específico 1: Diagnosticar las necesidades de capacitación para los cargos existentes en la organización.	Aplicación de la encuesta realizada por parte la Coordinación de Capacitaciones de CONTACTAR para determinar algunas necesidades de capacitación.																									
	Sistematización de evaluación de desempeño para los cargos comerciales.																									
	Aplicación de entrevistas a los directivos de la organización.																									
	Tabulación y manejo de la información obtenida por medio de herramientas estadísticas.																									

PRESUPUESTO DE LA PASANTIA

CONCEPTO	CANTIDAD	VR. UNITR	TOTAL
Capacitación en Formulación de Plan Anual de Capacitaciones			\$500.000
Papelería y fotocopias.	-	-	\$400.000
Transporte.	-	-	\$500.000
Internet.	-	-	\$100.000
Apoyo técnico estadístico.			\$200.000
Presentación de la propuesta de acuerdo a requerimientos.	-	-	\$50.000
Gastos imprevistos.	-	-	\$100.000
TOTAL			\$1.850.000

CONCLUSIONES

El desarrollo del plan anual de capacitaciones en la institución permitirá dar una orientación sobre el curso de acción a las necesidades de capacitación existentes, a fin de lograr una disminución considerable de brechas con relación a los perfiles del cargo y los colaboradores que se encuentran en el.

El diagnóstico de necesidades de capacitación de la institución arroja necesidades reales de capacitación, que deben ser atendidas si se requiere mejorar el desempeño de los colaboradores en los puestos de trabajo y que estos contribuyan al desarrollo de objetivos institucionales.

Si bien para el desarrollo del diagnóstico de necesidades de capacitación se tuvieron en cuenta tres factores de evaluación como la encuesta, la evaluación del desempeño, y la entrevista, se evidenció que la que mayor influencia tiene y fue determinante a la hora de tomar la decisión sobre los temas de evaluación a impartir es la entrevista, lo que evidencia un desgaste tal vez innecesario al evaluar los demás factores.

Es necesario aplicar un análisis de brechas como lo manifiesta la norma ISO 9001 para lograr un diagnóstico real de necesidades de capacitación, por lo que se requiere avanzar en este sentido para lograr mejoras en los procesos y resultados más eficientes.

En la institución existe un gran compromiso con la gestión del talento humano, prueba de ello la gran inversión otorgada para el área de capacitaciones, la cual busca generar desarrollo en la institución que contribuya no solo al desarrollo organizacional si no también al desarrollo personal de los colaboradores.

La correcta gestión del talento humano en la institución se consolida como verdadera ventaja competitiva que le permite generar mejores resultados en todas las áreas, mantener motivados a los colaboradores y comprometidos con la institución.

La elaboración de programas de capacitación dentro de la institución ayudará a la ejecución de las medidas correctivas a los problemas encontrados con relación a deficiencias de capacitación, estos deben ser impartidos de acuerdo a los cronogramas establecidos los cuales se realizan de acuerdo a prioridades de capacitación.

La evaluación de la capacitación es un instrumento de gran importancia para las instituciones ya que con ellos se establece el cumplimiento real de los objetivos de capacitación, además de los beneficios generados con relación a costos, por ello

es muy importante la implementación de indicadores que permitan realizar seguimiento al plan anual de capacitaciones.

RECOMENDACIONES

Para lograr éxito en una institución con relación a los temas de capacitación se debe tener en cuenta que esta abarca tres niveles fundamentales de capacitación: Básico, Específico y Complementario, y que estos no deben ser aislados en ningún momento, sino por el contrario previo uno del otro, y que las instituciones que le apuestan a la formación nivel III, es decir capacitación complementaria, son aquellas que en la actualidad ya han cambiado de parecer y van un paso delante de las que gestionan el talento humano de forma tradicional.

El diagnóstico de necesidades de capacitación debe realizarse de acuerdo a necesidades reales de la institución y no bajo supuestos, debe tener en cuenta además los requerimientos en el ítem de talento humano que manifiesta la ISO 9001 con relación a las brechas de cada persona vs el cargo y bajo ellas elaborarse los programas de capacitación.

El Plan anual de capacitación una vez evaluado por la alta dirección y en vigencia, debe tener total cumplimiento ya que este contribuirá en cierto sentido a lograr los objetivos misionales de la institución, por tanto no debe ser desviado de su objetivo en sí aunque en determinado momento requiera adecuaciones.

Se debe iniciar en la institución a implementar los programas de capacitación claros y precisos estableciendo objetivos que posteriormente sean evaluados bajo los niveles básicos de capacitación para determinar la efectividad de las mismas y su contribución con la organización.

Es importante que se empiece a evaluar el retorno real de la capacitación dentro de la institución ya que este es el único indicador de medición de efectividad de la misma y podrá evidenciar la contribución real en términos económicos a la institución.

BIBLIOGRAFIA

AMERICAN SOCIETY FOR TRAINING & DEVELOPMENT. Niveles de evaluación de la capacitación. [En línea]. 2013. Disponible en internet: <http://www.astd.org/>

BOLANDER, Sherman. Administración de Recursos humanos. Octava edición. Económico administrativo, 2001. 707pp.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Cuarta edición: Mc Graw Hill, 2005. 730 pp.

COLOMBIA. CODIGO CIVIL. [En línea] disponible en internet: http://www.oas.org/dil/esp/Codigo_Civil_Colombia.pdf

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 909. (2004). por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Diario oficial. Bogotá, D.C.

CONTACTAR; Ficha técnica Evaluación del Desempeño CONTACTAR. Enero de 2010.

CONTACTAR; Reglamento General de Crédito. Corporación Nariño empresa y futuro. Enero de 2013.

GARCIA LOPEZ, José Manuel. El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. [En línea]. 2013. [Citado en 2011]. Disponible en internet: <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.html>

INSUASTY, Daniel. et al. Capacitación y desarrollo de personal. Clase magistral en Universidad de Nariño. San Juan de Pasto. 2011.

MISION CONTACTAR. [En línea]. 2013. Disponible en internet: <http://www.contactar-pasto.org/site/index.php>

ROMAN CALDERON, Gloria. Plan anual de capacitación año 2009 para CONTACTAR. San Juan de Pasto. 2009.

TORRICO ANDREATTA, Kattia Vienna. Curso Gestión Estratégica de la capacitación. G3 Microfinanzas. Bolivia. Junio de 2012.

TORRICO ANDREATTA, Kattia Vienna. Evaluación de capacitación V versión. G3 Microfinanzas. Bolivia. Abril de 2012.

ANEXOS

ANEXO 1.

ENCUESTA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE FORMACION Y CAPACITACION PARA TODOS LOS CARGOS

FECHA DE APLICACIÓN:

NOMBRE:

CARGO:

OFICINA:

El conocimiento de los procesos, procedimientos y la competencia en los diferentes aspectos requeridos para el desempeño de las funciones inherentes a su cargo, es la base de su eficiencia, eficacia y efectividad. Por ello, este es el momento de volver la mirada hacia Usted, a su desempeño, para identificar aquellos aspectos que necesita fortalecer a través de la capacitación en el 2012.

1. Mencione 2 técnicas y herramientas Informáticas en las cuales requiere capacitarse.

- a) Excel
- b) Word
- c) Intranet
- d) Correo institucional
- e) Manejo e instalación de impresoras
- f) Software y hardware
- g) Manejo de antivirus
- h) Carpetas compartidas

2. De las Competencias que se mencionan a continuación señale dos (2) De las cuales considera necesita fortalecer:

- a) Atención al Cliente
- b) Trabajo en Equipo
- c) Comunicación Efectiva
- d) Control y Manejo del Stress
- e) Manejo y Solución de Problemas
- f) Liderazgo

3. Ud. considera que es necesario capacitarse en el manejo de un idioma extranjero capacitarse

Sí___ No___

4. en cual idioma considera u que es necesario brindar capacitación.

- a) Ingles
- b) Francés
- c) Portugués

ANEXO 2.

ENCUESTA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE FORMACION Y CAPACITACION AUXILIARES ADMINISTRATIVOS OPERACIONALES E INFORMADORES.

FECHA DE APLICACIÓN:

NOMBRE:

CARGO:

OFICINA:

El conocimiento de los procesos, procedimientos y la competencia en los diferentes aspectos requeridos para el desempeño de las funciones inherentes a su cargo, es la base de su eficiencia, eficacia y efectividad. Por ello, este es el momento de volver la mirada hacia Usted, a su desempeño, para identificar aquellos aspectos que necesita fortalecer a través de la capacitación en el 2012.

1. Mencione 2 técnicas y herramientas Informáticas en las cuales requiere capacitarse.

- a) Excel
- b) Word
- c) Intranet
- d) Correo institucional
- e) Manejo e instalación de impresoras
- f) Software y hardware
- g) Manejo de antivirus
- h) Carpetas compartidas

2. De las Competencias que se mencionan a continuación señale dos (2) De las cuales considera necesita fortalecer:

- a) Atención al Cliente
- b) Trabajo en Equipo
- c) Comunicación Efectiva
- d) Control y Manejo del Stress
- e) Manejo y Solución de Problemas
- f) Liderazgo

3. Ud. considera que es necesario capacitarse en el manejo de un idioma extranjero capacitarse

Sí___ No___

4. en cual idioma considera u que es necesario brindar capacitación.

- a) Ingles
- b) Francés
- c) Portugués

5. ¿Considera que su rendimiento podría mejorar si usted se capacita en alguna temática especifica del sistema financiero relativa su cargo?

SI_____ NO_____

6. Si su respuesta es afirmativa mencione un tema de los siguientes temas propuestos que considere de mayor importancia

- a) Acceso a Financiera e instalación de versiones.
- b) Ingreso de solicitudes y generación órdenes de ingreso para consulta Data crédito
- c) Individuales (Cliente y/o codeudor)
- d) Créditos grupales: Etapas, Vinculación y desvinculación de integrantes.
- e) Créditos individuales: Etapas, Vinculación y desvinculación de integrantes.
- f) Reportes, Consultas, Reimpresiones y Tablas presuntivas
- g) Modulo Caja Menor
- h) Modulo Contabilidad y Transacciones de Bóveda
- i) Módulo de servicios adicionales
- j) Módulo Data crédito
- k) Otro.

¿Cuál?

7. A continuación se relacionan los conocimientos esenciales para el desempeño de sus Funciones. Con una "X" maque uno de los temas esenciales en los cuales considere requiera capacitación.

- Administración documental y archivística
- Normas de elaboración de documentos
- Contabilidad general básica
- Manejo de correspondencia
- Toma de huellas y verificación Documentos de Identificación

ANEXO 3.

ENCUESTA DE DETECCION DE NECESIDADES DE FORMACION Y CAPACITACION ASESORES DE CREDITO.

FECHA DE APLICACIÓN:

NOMBRE:

CARGO:

OFICINA:

El conocimiento de los procesos, procedimientos y la competencia en los diferentes aspectos requeridos para el desempeño de las funciones inherentes a su cargo, es la base de su eficiencia, eficacia y efectividad. Por ello, este es el momento de volver la mirada hacia Usted, a su desempeño, para identificar aquellos aspectos que necesita fortalecer a través de la capacitación en el 2012.

1. Mencione 2 técnicas y herramientas Informáticas en las cuales requiere capacitarse.

- a) Excel
- b) Word
- c) Intranet
- d) Correo institucional
- e) Manejo e instalación de impresoras
- f) Software y hardware
- g) Manejo de antivirus
- h) Carpetas compartidas

2. De las Competencias que se mencionan a continuación señale dos (2) De las cuales considera necesita fortalecer:

- a) Atención al Cliente
- b) Trabajo en Equipo
- c) Comunicación Efectiva
- d) Control y Manejo del Stress
- e) Manejo y Solución de Problemas
- f) Liderazgo

3. Ud. considera que es necesario capacitarse en el manejo de un idioma extranjero capacitarse

Sí___ No___

4. en cual idioma considera u que es necesario brindar capacitación.

- a) Ingles
- b) Francés
- c) Portugués

5. ¿Considera que su rendimiento podría mejorar si usted se capacita en alguna temática especifica del sistema financiero relativa su cargo?

SI_____ NO_____

6. Si su respuesta es afirmativa mencione dos (2) de los siguientes temas propuestos que considere de mayor importancia

- a) Acceso a Financiera e instalación de versiones.
- b) Ingreso de solicitudes y generación órdenes de ingreso para consulta Data crédito individuales (Cliente y/o codeudor)
- c) Créditos grupales: Etapas, Vinculación y desvinculación de integrantes.
- d) Créditos individuales: Etapas, Vinculación y desvinculación de integrantes.
- e) Gestión de cartera (Abonos a préstamo, pagos adelantados, afectación financiera en un pago)
- f) Reportes y Tablas presuntivas.

7. A continuación se relacionan los conocimientos esenciales para el desempeño de sus funciones. Con una "X" maque dos (2) temas esenciales en los cuales considere requiera capacitación.

- Planeación básica
- Gestión de riesgos
- Contabilidad general básica (estados financieros, Costos e indicadores financieros)
- Interpretación de información de centrales de riesgo y certificados de libertad y tradición
- Cobranza y administración de cartera
- Técnicas de visita de seguimiento de cartera.

ANEXO 4.

ENCUESTA DE DETECCION DE NECESIDADES DE FORMACION Y CAPACITACION ASITENTES Y COORDINADORES DE OFICINA Y COORDINADORES ZONALES.

FECHA DE APLICACIÓN:

NOMBRE:

CARGO:

OFICINA:

El conocimiento de los procesos, procedimientos y la competencia en los diferentes aspectos requeridos para el desempeño de las funciones inherentes a su cargo, es la base de su eficiencia, eficacia y efectividad. Por ello, este es el momento de volver la mirada hacia Usted, a su desempeño, para identificar aquellos aspectos que necesita fortalecer a través de la capacitación en el 2012.

1. Mencione 2 técnicas y herramientas Informáticas en las cuales requiere capacitarse.

- a) Excel
- b) Word
- c) Intranet
- d) Correo institucional
- e) Manejo e instalación de impresoras
- f) Software y hardware
- g) Manejo de antivirus
- h) Carpetas compartidas

2. De las Competencias que se mencionan a continuación señale dos (2) De las cuales considera necesita fortalecer:

- a) Atención al Cliente
- b) Trabajo en Equipo
- c) Comunicación Efectiva
- d) Control y Manejo del Stress
- e) Manejo y Solución de Problemas
- f) Liderazgo

3. Ud. considera que es necesario capacitarse en el manejo de un idioma extranjero capacitarse

Sí___ No___

4. en cual idioma considera u que es necesario brindar capacitación.

- d) Ingles
- e) Francés
- f) Portugués

5. ¿Considera que su rendimiento podría mejorar si usted se capacita en alguna temática especifica del sistema financiero relativa su cargo?

SI_____ NO_____

6. Si su respuesta es afirmativa mencione dos (2) de los siguientes temas propuestos que considere de mayor importancia

- a) Acceso a Financiera e instalación de versiones.
- b) Modulo prestamos (Crédito, Cartera y Cobranzas)
- c) Modulo Caja Menor (Aprobación de gastos y Reembolsos)
- d) Módulo de Servicios Adicionales
- e) Gestión de cartera (Abonos a préstamo, pagos adelantados, afectación financiera en un pago)
- f) Reportes y Tablas presuntivas.

7. A continuación se relacionan los conocimientos esenciales para el desempeño de sus funciones. Con una "X" maque dos (2) temas esenciales en los cuales considere requiera capacitación.

- Planeación básica
- Gestión de riesgos
- Contabilidad general básica (estados financieros, Costos e indicadores financieros)
- Interpretación de información de centrales de riesgo y certificados de libertad y tradición
- Cobranza y administración de cartera
- Técnicas de visita de seguimiento de cartera
- Técnicas de venta – venta consultiva
- Administración de personal