

**Mejoramiento de la capacidad de respuesta del área de Gestión de la Demanda del  
Banco Mundo Mujer de Popayán frente a los requerimientos de los usuarios internos  
y externos**



**Federico Bastidas Velandia**

**Corporación Universitaria Autónoma del Cauca**

**Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables**

**Programa de Administración de Empresas**

**Línea de Investigación Dinámica Empresarial**

**Popayán**

**2021**

**Mejoramiento de la capacidad de respuesta del área de Gestión de la Demanda del  
Banco Mundo Mujer de Popayán frente a los requerimientos de los usuarios internos  
y externos**

**Federico Bastidas Velandia**

Documento de trabajo de grado en la modalidad de pasantía para optar al título de  
**Administrador de Empresas**

Director

**Diego Fernando Mera Collazos**

Magister en Gestión de la Innovación

**Corporación Universitaria Autónoma del Cauca**

**Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables**

**Programa de Administración de Empresas**

**Línea de Investigación Dinámica Empresarial**

**Popayán**

**2021**

## Nota de aceptación

Una vez revisado el informe final y aprobada la sustentación del mismo por parte del tutor y los jurados evaluadores del trabajo de grado denominado: **Mejoramiento de la capacidad de respuesta del área de Gestión de la Demanda del Banco Mundo Mujer de Popayán frente a los requerimientos de los usuarios internos y externos**, presentado por: **Federico Bastidas Velandia**, se autoriza la realización de los trámites concernientes para optar el título profesional de Administrador de Empresas que otorga la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca



Magister Diego Fernando Mera  
Director académico.



Néstor Andrés Cañón  
Director empresarial.



Ghovell Juliana Vidal Pinilla  
Jurado.



Eliana Benavides Serralde  
Jurado

Popayán - Cauca, diciembre de 2021

## **Dedicatoria**

*A mi estimada madre Mónica Eugenia, y  
a mis queridos abuelos Luz Estelly y Gerardo Eugenio.*

## **Agradecimientos**

*Al Creador que me ha dado la vida y me guía en todos mis propósitos personales y familiares.*

*A mi madre Mónica Eugenia, quien ha entregado todo su esfuerzo y dedicación para que mis propósitos profesionales se hayan cumplido.*

*A mi señora abuela Luz Estelly, quien día a día se ha preocupado por mi bienestar en todas mis actuaciones.*

*A mi abuelo y padre Gerardo Eugenio, quien ha sido mi orientador de la mejor manera con sus enseñanzas para la vida y para mi formación profesional.*

*A mi director de grado, el profesor Diego Fernando Mera, quien por medio de sus conocimientos y su paciencia me guio de la mejor manera para desarrollar mi trabajo de grado.*

*Al señor Néstor Andrés Cañón, que como asesor empresarial en el área de Gestión de la Demanda del Banco Mundo Mujer me orientó con sus conocimientos y experiencia en el desarrollo de mi práctica profesional.*

*Al Banco Mundo Mujer, por permitirme conocer de sus procesos organizacionales y aportar en alguna medida al desarrollo de su objeto social a raíz de las labores desarrolladas en la práctica profesional.*

## Tabla de contenido

	<b>Pág.</b>
Introducción.....	15
1.1. Descripción el problema.....	17
1.2. Formulación del problema.....	20
1.3. Objetivos.....	20
1.3.1. Objetivo general .....	20
1.3.2. Objetivos específicos.....	20
1.4. Justificación.....	20
2. Antecedentes.....	22
2.1. Internacionales.....	22
2.2. Nacionales .....	24
2.3. Locales.....	26
3. Bases teóricas y conceptuales.....	28
3.1. Marco teórico.....	28
3.1.1. Teoría de las relaciones humanas .....	28
3.1.2. La teoría general de sistemas.....	29
3.1.3. Enfoque por procesos .....	30
3.2. Marco conceptual .....	32
3.2.1. Área de gestión de demanda.....	32

3.2.2. Manual de cargo .....	32
3.2.3. Manual de funciones.....	33
3.2.4. Gestor de registro .....	34
4. Metodología.....	35
4.1. Enfoque de investigación mixto .....	35
4.2. Tipo de investigación .....	36
4.3. Técnicas de recolección de información .....	36
4.4. Población y muestra .....	38
4.5. Procedimiento .....	39
5. Resultados.....	40
5.1. Diagnóstico de los problemas que enfrenta el proceso de registro, administración y control de los requerimientos de los usuarios internos y externos del Banco Mundo Mujer .....	40
5.1.1. Problemas sobre conocimientos de cargos y funciones.....	41
5.1.2. Problemas en la capacidad de respuesta del área de Gestión de la Demanda ....	45
5.1.3. Problemas en algunas condiciones físicas del área de Gestión de la Demanda .	50
5.1.4. Problemas en la gestión del talento humano .....	52
5.2. Procedimientos y responsabilidades del cargo de Gestor de Registro del área Gestión de la Demanda del Banco Mundo Mujer.....	55
5.2.1. Sobre las competencias.....	55

5.2.2. Sobre los procedimientos y funciones del cargo .....	58
5.2.3. Procedimientos y responsabilidades del Gestor de Registro del área de Gestión de la Demanda.....	63
5.3. Manual de cargo de Gestor de Registro del área de Gestión de la Demanda del Banco Mundo Mujer.....	67
6. Conclusiones.....	73
7. Recomendaciones .....	75
Bibliografía.....	76
Anexos.....	82

## Lista de tablas

	<b>Pág.</b>
<i>Tabla 1. Desarrollo metodológico de la investigación .....</i>	39
<i>Tabla 2. Competencias generales de cargos según jefe área de Gestión de la Demanda...57</i>	57
<i>Tabla 3. Competencias específicas de cargos según jefe área de Gestión de la Demanda.58</i>	58
<i>Tabla 4. Responsabilidades y funciones del Gestor de Registro del área de Gestión de la Demanda del Banco Mundo Mujer .....</i>	66
<i>Tabla 5. Manual de cargo de Gestor de Registro .....</i>	67

## Lista de figuras

	<b>Pág.</b>
<i>Figura 1. Nivel de conocimientos sobre manual de cargo de los colaboradores del área de Gestión de la Demanda. ....</i>	41
<i>Figura 2. Nivel de acuerdo de los colaboradores sobre existencia de manual de cargo en el área de Gestión de la Demanda. ....</i>	42
<i>Figura 3. Nivel de definición de funciones del área de Gestión de la Demanda según los colaboradores. ....</i>	43
<i>Figura 4. Nivel de acuerdo de los colaboradores del área de Gestión de la Demanda frente al desempeño de funciones diferentes a las del contrato. ....</i>	43
<i>Figura 5. Nivel de conocimientos de los colaboradores del área de Gestión de la Demanda acerca de las funciones de cada una de las áreas del Banco Mundo Mujer. ....</i>	44
<i>Figura 6. Nivel de acuerdo de los colaboradores del área de Gestión de la Demanda sobre la visibilidad de las funciones de cargos. ....</i>	45
<i>Figura 7. Tiempo de respuesta del área de Gestión de la Demanda a los requerimientos de usuarios internos y externos según los colaboradores. ....</i>	46
<i>Figura 8. Nivel de eficacia que permiten los recursos tecnológicos del área de Gestión de la Demanda según los colaboradores. ....</i>	46
<i>Figura 9. Nivel de eficacia del equipo de trabajo del área de Gestión de la Demanda según los colaboradores. ....</i>	47
<i>Figura 10. Nivel de acuerdo de los colaboradores del área de Gestión de la Demanda frente a la suficiencia del personal actual para cumplir con los requerimientos de usuarios. ....</i>	48

<i>Figura 11. Evaluación de capacidad de respuesta del área de Gestión de la Demanda para el proceso de registro, administración y control de los requerimientos de los usuarios.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 12. Nivel de acuerdo de los colaboradores del área de Gestión de la Demanda frente a la necesidad de la creación de un nuevo cargo de apoyo. ....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 13. Labor del área de Gestión de la Demanda que requiere de la creación de un cargo según los colaboradores.....</i>	<i>50</i>
<i>Figura 14. Evaluación de la amplitud del espacio destinado para el área de Gestión de la Demanda según los colaboradores. ....</i>	<i>50</i>
<i>Figura 15. Nivel de confort de los asientos, escritorios y otros enseres del área de Gestión de la Demanda según los colaboradores. ....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 16. Evaluación de la higiene de los sanitarios y lavamanos que usa el personal del área de Gestión de la Demanda según los colaboradores. ....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 17. Calificación del trato recibido por los colaboradores del área de Gestión de la Demanda de sus superiores.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 18. Calificación del proceso de capacitación para cumplir las funciones del área de Gestión de la Demanda según los colaboradores.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 19. Nivel de acuerdo sobre la entrega de incentivos o reconocimientos en el área de Gestión de la Demanda según los colaboradores.....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 20. Nivel de satisfacción de los colaboradores con el ambiente laboral general del área de Gestión de la Demanda para cumplir con el proceso de registro, administración y control de requerimientos de los usuarios. ....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 21. Procedimiento para la creación de cargos .....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 22. Procedimientos del cargo de Gestor de Registro del área de Gestión de la Demanda del Banco Mundo Mujer .....</i>	<i>65</i>

## Lista de anexos

	<b>Pág.</b>
<i>Anexo A. Formato de encuesta para colaboradores del área de Gestión de la Demanda ..</i>	83
<i>Anexo B. Formulario en línea en aplicación de Google Forms.....</i>	87
<i>Anexo C. Formato de entrevista semi-estructurada.....</i>	88
<i>Anexo D. Matriz diligenciada durante el proceso de pasantía en el área de Gestión de la Demanda del Banco Mundo Mujer. ....</i>	90

## Resumen

Este informe de pasantía parte del objetivo consistente en mejorar la capacidad de respuesta frente a los requerimientos de los usuarios internos y externos a través de un manual de cargo del Gestor de Registro de la demanda, del Banco Mundo Mujer de la ciudad de Popayán. Para ello, se apoya en la teoría X & Y, la teoría general de sistemas y el enfoque por procesos para demostrar el papel de la ciencia administrativa sobre una organización del sector financiero. La metodología es de tipo mixto, ya que utiliza la encuesta realizada a diez colaboradores para obtener datos numéricos a partir de valoraciones según preguntas y afirmaciones tipo Likert y cuyos hallazgos se refuerzan con una entrevista implementada con quien desempeña el cargo de jefe de área de Gestión de la Demanda. Los resultados dan cuenta de problemas en materia de conocimientos sobre manuales de cargo, la no definición clara de funciones, un proceso de capacitación y de incentivos insuficientes que son los principales responsables de una capacidad de respuesta de nivel medio según los encuestados. También se logró identificar un conjunto de once procedimientos y 35 actividades con las cuales se procurará mejorar la efectividad del proceso de gestión de registro en el área de GD. Además, se presenta el diseño de un manual compuesto por ocho ítems susceptibles de implementarse en la dependencia mencionada. Se concluye que existen problemas que generan baja efectividad en la capacidad de respuesta, pero que pueden superarse con la creación del cargo de Gestor de Registro y el desempeño de las funciones establecidas conforme a las competencias corporativas y específicas que requiere el banco.

**Palabras clave:** Manual de cargo, Funciones de cargo, Gestor de Registro, Banco Mundo Mujer

## **Abstract**

This internship report is based on the objective of improving the capacity to respond to the requirements of internal and external users through a position manual for the Demand Registry Manager, Banco Mundo Mujer of the city of Popayán. To do this, it relies on X & Y theory, general systems theory and the process approach to demonstrate the role of administrative science on a financial sector organization. The methodology is of a mixed type, since it uses the survey carried out with ten collaborators to obtain numerical data from evaluations according to Likert-type questions and statements, the findings of which are reinforced with an interview carried out with the person who holds the position of Head of the Management area. Of demand. The results reveal problems in terms of knowledge about job manuals, the lack of clear definition of functions, a training process and insufficient incentives that are the main responsible for a medium-level response capacity according to the respondents. It was also possible to identify a set of eleven procedures and 35 activities that will seek to improve the effectiveness of the registry management process in the DG area. In addition, the design of a manual composed of eight items that can be implemented in the aforementioned agency is presented. It is concluded that there are problems that generate low effectiveness in response capacity, but that can be overcome with the creation of the position of Registry Manager and the performance of the functions established in accordance with the corporate and specific competencies required by the bank.

**Keywords:** Charge Manual, Charge Functions, Registry Manager, Banco Mundo Mujer

## **Introducción**

Este documento describe los resultados de un proceso de práctica empresarial realizado en el Banco Mundo Mujer de la ciudad de Popayán, específicamente en el área de Gestión de la Demanda para apoyar labores relacionadas con la Gestión de Registro de solicitudes de los usuarios internos, básicamente en lo relacionado con información, mantenimiento y proyectos (desarrollo de software) clave para la prestación de los servicios del banco.

En ese sentido, es un trabajo que expone problemas relacionados con este proceso y que requiere de una propuesta orientada a mejorar la capacidad de respuesta de la mencionada área para satisfacer las necesidades de los usuarios a raíz de sus solicitudes.

Es un trabajo que se justifica debido a que contribuye a la identificación de problemas que presenta el área de GD, especialmente desde el punto de vista de los manuales de cargo, así como al reconocimiento de procedimientos y funciones que debe cumplir el cargo de Gestor de Registro para apoyar las labores, así como para el diseño del manual que posibilite un instrumento para facilitar la creación y selección de quien ejerza tal labor.

Desde el punto de vista teórico, se trata de un trabajo que involucra elementos de los postulados de McGregor en tanto los colaboradores pueden ser del perfil X o Y según lo amerite el cargo, así como de la Teoría General de Sistemas de Bertalanffy que sugiere que así como ocurre con las comunidades de individuos naturaleza, en las organizaciones también interactúan grupos de personas persiguiendo un fin en común, tal como ocurre en el área de GD donde los colaboradores deben propender por el cumplimiento de objetivos y metas inherentes al objeto social del banco. A esto se suma el hecho que se articulan algunos elementos del enfoque por procesos que tiene como finalidad la realización de funciones con calidad y oportunidad.

En cuanto a la metodología, es un estudio con enfoque mixto, ya que utiliza datos numéricos obtenidos a partir de la técnica de encuesta para un diagnóstico de los problemas que enfrenta el proceso de registro, administración y control de las solicitudes, así como una entrevista a la persona jefe de área de GD para identificar elementos relacionados con los procedimientos, funciones y competencias del cargo de Gestor de Registro. A estas dos técnicas se suma la revisión documental que permite complementar los hallazgos numéricos y de opiniones para fortalecer el contenido del documento.

Los resultados muestran en primer lugar problemas en materia de conocimientos en manuales de cargo, en capacitaciones, en incentivos y reconocimientos, entre otros que han hecho que la capacidad de respuesta del área ante las solicitudes no sea la adecuada. En segundo lugar, se identifica un conjunto de once procedimientos con 35 funciones que permiten generar un manual descritos en una tabla que articula 8 ejes, desde la denominación, perfil de formación, competencias, requerimientos técnicos, riesgos, funciones y evaluación.

En ese sentido, los siguientes apartados describen un proceso de pasantía que puede aportar al cumplimiento de las funciones que tienen lugar en el área de GD del Banco Mundo Mujer de la ciudad de Popayán.

## **1. Planteamiento del problema**

### **1.1. Descripción el problema**

Es un imperativo para las empresas procesos de diseño e implementación de estrategias para optimizar el talento humano en la realización de actividades relacionadas con el cumplimiento de su objeto social, siendo los manuales de cargos y de funciones instrumentos que contribuyen a estructurar la organización, así como al mejoramiento de la productividad (Denison, 1997). Sin embargo, la ausencia de manuales que caracteriza a gran parte de las unidades productivas, da paso a altos costos, principalmente cuando existen cambios de personal, sea por nueva contratación o por rotación del existente al interior de la empresa, así como los asociados a procesos de capacitación en tanto no existen lineamientos claros de procedimientos (Chiavenato, 2007). Con ello, se pone de presente que el buen funcionamiento de una organización o en los casos específicos de las áreas específicas, es necesario contar con documentos que orienten al personal con el propósito de cumplir sus funciones, conociendo sus límites y los conductos regulares, con lo cual es posible lograr fomentar la cultura organizacional que redunde en la aplicación adecuada de las capacidades y habilidades del recurso humano (Santamaría, 2018).

Algunos de los beneficios que se derivan de los manuales para los trabajadores están en que les permite conocer sus deberes y responsabilidades, al tiempo que facilitan la medición y evaluación del cumplimiento de metas, adaptación a los sistemas de calidad, la normatividad vigente y competitividad, con lo que es posible lograr el éxito organizacional (Díaz & Rubiano, 2019). En ese sentido, según Rodríguez (2015), los manuales de cargo están enfocados hacia la misión organizacional, por lo que son la hoja de ruta para orientar la conducta de los colaboradores en la

búsqueda de la satisfacción de los clientes. Los manuales de cargo han permitido formalidad y cumplimiento por los sistemas de calidad y normatividad aplicable para cada tipo de organización.

No obstante, aunque se reconocen los beneficios que generan estos manuales sobre los procesos organizacionales, en Colombia existe un número significativo (30%) de empresas que no los han diseñado, pues consideran que con las descripciones de que se nutren los documentos de contratos, además de las cláusulas son suficientes, generando en el colaborador problemas al momento de ejercer su cargo (Narváez, 2019).

En el caso específico del Banco Mundo Mujer (en adelante BMM), como banco joven, ha tenido que enfrentar nuevos procesos, sobre todo aquellos requerimientos consistentes en:

- a) Reportes: que se están relacionados con la generación de información concerniente a listados, certificaciones, extractos, archivos e información de entes regulatorios como las superintendencias y entidades de vigilancia;
- b) Consultas, asociada a la generación de información en formatos particulares solicitada por el usuario final o ente externo;
- c) Requerimientos de software, o sea la ejecución de *script* enviado por los proveedores de programas informáticos, actualización de versiones de aplicaciones tecnológicas, cambios de programas o aplicaciones en los sistemas que hacen parte de la plataforma tecnológica;
- d) Requerimiento de base de datos, que básicamente son ajustes a tablas del sistema a partir de la adición de campos y lógica, así como insertar, retirar o modificar *data*, crear bases de datos, entre otros;
- e) Parametrización por panel, referida a la labor de modificación de parámetros del sistema bajo la administración del área de tecnología de la información, sean como calendarios, sucursales, valores del sistema o cambio de un rubro en una transacción.

No obstante, el BMM también presenta otros requerimientos que competen al área de Gestión de la Demanda, consistentes en:

- a. Mantenimientos: relacionado con procesos de desarrollo de menor complejidad o que requieren de menos tiempo de respuesta, razones que implican inmediatez.
- b) Proyectos: consistentes en procesos que están articulados a la planeación en los niveles gerenciales, por lo general su desarrollo conlleva un rango de tiempo de largo plazo.

Todos estos requerimientos confluyen en el área de Gestión de la Demanda, cuya creación obedeció a la necesidad de optimizar el proceso de atención de tales solicitudes, alineando el proceso de las áreas implicadas a la estrategia general de la organización, pero presenta problemas relacionados con el manejo de la información, ya que no se cuenta con una forma adecuada que oriente los procesos efectivos, tampoco con lineamientos claros para analizar y medir la gestión, lo que ha repercutido en insatisfacción para los usuarios externos debido a la demora en la respuesta a sus solicitudes, así como rezagos en la productividad de los usuarios internos dado que deben destinar parte de su tiempo a estas labores que deberían ser de responsabilidad de otra persona.

Por ello, en vista de la necesidad de dar respuestas oportunas para los usuarios, al no contar con un cargo y el respectivo manual para estas labores, el manejo de la información se ha convertido en una actividad tediosa que requiere de mayor carga laboral que no puede ser asumida por los colaboradores actuales del área, creándoles retrasos en el desarrollo de sus labores más apremiantes, generando consigo disminución en la eficiencia y eficacia del área.

Así, en vista del problema identificado en el área mencionado, la presente propuesta busca dar respuesta a la siguiente pregunta:

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cómo mejorar la capacidad de respuesta del área de Gestión de la Demanda del Banco Mundo Mujer de la ciudad de Popayán frente a los requerimientos de los usuarios internos y externos?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Mejorar la capacidad de respuesta frente a los requerimientos de los usuarios internos y externos a través de un manual de cargo del Gestor de Registro de la demanda, del Banco Mundo Mujer de la ciudad de Popayán.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar los problemas que presenta el proceso de registro, administración y control de los requerimientos de los usuarios internos y externos del Banco Mundo Mujer.
- Definir los procedimientos y responsabilidades relacionados con el cargo de Gestor de Registro del área Gestión de la Demanda del Banco Mundo Mujer.
- Diseñar un manual de cargo que contribuya a la mejora de capacidad de respuesta del Gestor de Registro del área de Gestión de la Demanda en el Banco Mundo Mujer.

## **1.4. Justificación**

El mejoramiento de la capacidad de respuesta del área de Gestión de la Demanda del Banco Mundo Mujer de Popayán frente a los requerimientos de los usuarios internos y externos, se constituye en una propuesta que permite identificar aquellas falencias existentes en los procesos de atención a los requerimientos de los usuarios internos y externos de la mencionada entidad

bancaria, lo que significa que se detectan aquellas falencias que reducen la eficiencia de del área de Gestión de la Demanda, al tiempo que reconoce puntos neurálgicos que deben atenderse con una estrategia viable encaminada a potenciar la productividad del equipo de trabajo.

Como práctica empresarial, aporta al BMM elementos técnicos procedimentales para lograr una mayor claridad en la ejecución de las actividades que buscan satisfacer a cabalidad los requerimientos de los usuarios internos y externos, con lo cual es posible aportar a dinamizar la cultura organizacional, a la vez que puede disipar los costos derivados de la ausencia de un cargo y procedimientos necesarios para tales fines.

Dado que se definen los procedimientos y responsabilidades conforme a un cargo de gestor de registro, es un trabajo que establece las bases para mejorar la eficiencia en el flujo de la información, que es fundamental para brindar un mejor servicio, de tal manera que se agilizan los procesos.

En vista que se diseña un manual para el cargo de gestor de registro, se constituye en una herramienta de apoyo a los diferentes procesos de la organización, de tal manera que el talento humano del área podrá evaluarse en cuanto a su desempeño y efectividad que le procurarán al BMM el logro de los objetivos concebidos desde su visión y misión.

Finalmente, es un ejercicio propositivo desde el campo de la gestión de la información como contribución al proceso de crecimiento y mejoramiento continuo del BMM, máxime cuando es una entidad financiera que está avanzando en su posicionamiento en el país.

## **2. Antecedentes**

Sobre los manuales de cargo o de funciones, existen numerosos ejercicios realizados, tanto a nivel internacional como nacional. Algunos enfatizan en la importancia de especificar las funciones de cada colaborador y otros en las de una determinada área que aglutina los diferentes cargos, pero coinciden en que la finalidad es lograr la eficiencia y la productividad de una organización. En ese sentido, a continuación se describen algunos estudios que se constituyen en trabajos orientadores de la presente propuesta:

### **2.1. Internacionales**

Un primer trabajo que puede destacarse es el de Pacheco, González & Aceves (2017), “Plan de alternativas de solución para PYMES en el área financiera: controles internos”, en el que se reconoce que las empresas requieren de apoyo para la realización de labores que resultan rutinarias y operativas que resultan tediosas debido a que no se registra su información de forma adecuada. El trabajo se basa en una metodología de corte descriptivo, utilizando como técnicas el cuestionario, la entrevista y observación directa aplicados sobre negocios pequeños. En tal sentido, los resultados aportan a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) elementos con los cuales logren diseñar manuales de funciones que les permita llevar a cabo el monitoreo de entradas y salidas de efectivo a partir de la creación de cargos que les facilite las tareas en el área financiera para atender eficientemente las solicitudes de clientes y proveedores. Este es un antecedente de tipo teórico, el cual permite justificar y apoyar los sustentos sobre la necesidad de un manual de cargo de gestor de registro en una organización del sector financiero, de modo que se toma como

guía para dar una orientación desde el punto de vista de la teoría de los sistemas y de las relaciones humanas al manual que se espera diseñar en el tercer objetivo.

Otro trabajo relacionado con los requerimientos de lineamientos claros frente a los cargos de los colaboradores es el de Santamaría (2018) denominado “*Definición de un manual de perfiles de cargos para la empresa Tecniequipos S.A. mediante el mejoramiento de procesos y el planteamiento de una estructura organizacional para el año 2017*”, el cual surgió a partir de la necesidad de formalizar información necesaria para el correcto funcionamiento de la empresa, así como de ser un instrumento para desarrollar nuevas técnicas en materia de innovación estratégica. El estudio es de tipo cualitativo apoyado en entrevistas no estructuradas (abiertas) para conocer los problemas que enfrentan cada colaborador de la empresa a fin de detectar falencias en los procesos. Como resultado se diseñaron manuales de funciones conforme a cada cargo, lo que al final permitió generar cambios frente a los procesos organizacionales, replanteando algunos de ellos para proveer mejores soluciones a los clientes, al tiempo que se generaron índices de medición de resultados para evaluar el desempeño. Es una investigación que guarda una estrecha relación con la presente propuesta, pues parte del diagnóstico que le permite identificar en la empresa problemas muy graves para el ejercicio de funciones, además que identifica la necesidad de crear otros que son pertinentes para la misión y visión de la organización y por último, establece un conjunto de pasos muy precisos para efectos de lograr diseñar adecuadamente los perfiles de cargos.

Finalmente, puede destacarse el trabajo de Barahona & Jaramillo (2018) titulado “*Rediseño de la estructura organizacional del departamento contable de la empresa Lucanvi S.A.*”, en el cual desarrollan un análisis de las fortalezas y debilidades del departamento contable para mejorar entre otros aspectos el proceso de comunicación entre los miembros que conforman el área para lo cual

fue necesario el diseño de un manual de funciones que permitiera agilizar el flujo de la información. Se trata de un estudio de tipo descriptivo apoyado en entrevistas y encuestas propio de un estudio de enfoque mixto. Además de rediseñar la estructura de la dependencia objeto de estudio, se logró estructurar los puestos de trabajo conforme al diseño de manuales de funciones que tienen como propósito especificar las labores, de tal manera que se descarguen responsabilidades a ciertos cargos claves para el mejor desempeño de la organización. Al igual que el anterior, los principales elementos que pueden tomarse como orientadores para la propuesta están representados en los pasos para la realización de un diagnóstico, así como los instrumentos utilizados para llevar a cabo el rediseño de la estructura organizacional conforme a los perfiles de cargo.

## **2.2. Nacionales**

El estudio de Díaz & Rubiano (2019), titulado *“Propuesta para la elaboración e implementación de los manuales de cargo y funciones de Staffing de Colombia”* cuyo objetivo es diseñar y aplicar procedimientos inherentes a las necesidades de la empresa en mención, muestra que ha sido posible el mejoramiento en los procesos, funciones, autoridad, cumplimiento y demás factores que hacen alusión al buen funcionamiento de la organización. Se trata de un estudio cualitativo de carácter no experimental a través de la implementación de entrevistas semi estructuradas para verificar el cumplimiento de las funciones conforme a las opiniones de los trabajadores. Como resultado se logró identificar que, debido al crecimiento de la organización, la coherencia respecto a las funciones y cargos a desempeñar cumplía parcialmente con los estándares de calidad establecidos por los sistemas de calidad. Además, se concluye que el manual de funciones constituye una herramienta de gran utilidad para el correcto funcionamiento de la

organización, ya que identifica el esquema de cada proceso, el nivel jerárquico, las funciones a desempeñar, junto con las responsabilidades y condiciones inmersas en cada cargo, que de cierta manera facilita la selección del personal para llevar a cabo dichas funciones. Quizá el mayor aporte está en que es un trabajo que ayuda a orientar el diseño de una entrevista semi-estructurada con la cual se buscará dar respuesta al segundo objetivo específico, es decir, se encuentran elementos que pueden utilizarse para definir las necesidades del BMM frente al cargo de gestor de registro en el área de Gestión de la Demanda.

Tabién el trabajo de (Moreno, 2019) denominado “*Diseño de manuales de funciones aplicado a la Empresa Transportadora Gaviria S.A.S. en las diferentes áreas que la conforman*” evidencia la importancia de contar al interior de las organizaciones con lineamientos claros para el ejercicio de las funciones para las cuales se contrata el personal. Así, con base en un estudio de tipo mixto que combina entrevistas y encuestas, se encontró que la empresa presentaba problemas para incorporar nuevos empleados, básicamente al empezar las actividades que no estaban claramente estipuladas en el contrato debido a la ausencia de formatos que les permitieran comprender de manera específica las tareas que les implicaba cada cargo en aras de cumplir con el objeto social de la unidad productiva. En ese sentido, el estudio generó un conjunto de manuales de funciones con sus respectivos métodos de seguimiento y evaluación, con lo que las directivas pueden hacer una mejor selección de personal y de monitoreo de sus desempeños. Para la propuesta, son de alto valor los elementos metodológicos, ya que el uso de encuestas complementado con la entrevista permite obtener un mejor diagnóstico y permite identificar las necesidades reales que presenta la organización. Este procedimiento es posible de replicarse para efectos de llevar a cabo un proceso de recolección de información significativa de cara al objetivo central.

Así mismo, el estudio de Narváez (2019), *“Diseño del manual de cargos y funciones en una empresa de confecciones en Cali”*, se constituye en un trabajo orientador, principalmente porque al igual que los anteriores demuestra la importancia de contar con estas herramientas de gestión organizacional, sea porque trazan la hoja de ruta para ejercer un cargo, como para evaluar el desempeño de los colaboradores en las diferentes áreas. El estudio es cualitativo y de tipo descriptivo que se basa en la observación directa a manera de trabajo de campo, la documentación visual, así como en la entrevista para conocer las necesidades de la empresa para mejorar la eficiencia en sus diferentes dependencias. Entre otros resultados, se destaca un conjunto de manuales pro cada cargo según área de trabajo, además de una evaluación del cumplimiento de perfiles, la cual sirve para que la empresa diseñe estrategias tendientes a la capacitación del personal con dificultades en las ocmpetencias que exige cada cargo. La importancia de este antecedente radica en que establece lineamientos sobre el procedimiento para elaborar manuales de cargo con un alto grado de completud, ya que involucra varias dimensiones que se deben tener en cuenta para el funcionamiento de la empresa, pues generalmente las funciones de un empleado son transversales a todas las areas y de la eficacia con que se realicen depende el éxito de la misma.

### **2..3. Locales**

Un primer ejercicio a manera de práctica o pasantía que se puede describir es el realizado por Girón (2011) denominado *“Diagnóstico y diseño del manual de funciones y procedimientos para el fondo de empleados del Acueducto y Alcantarillado de Popayán”*. Es un estudio de tipo mixto y descriptivo de todos los cargos y funciones de la organización, que se basa en el enfoque por procesos como un elemento de cadena de valor que aporta al alto desempeño de las diferentes dependencias para efectos de cumplir el objeto social con estándares de calidad. En ese sentido, el

principal aporte está en que puede seguirse sus lineamientos para aportar al área de Gestión de la Demanda del BMM con eficiencia y la calidad en la información requerida.

En el ámbito caucano, puede describirse el trabajo de Molina (2015) denominado “Diseño de manuales administrativos bajo los principios de mejoramiento continuo para la Fundación Universitaria de Popayán sede norte del Cauca”. Es un estudio de tipo cualitativo apoyado en entrevistas a funcionarios de la universidad descrita para identificar las fortalezas y debilidades de la institución, la composición de su unidad administrativa en cuanto a cargos y actividades desarrolladas por cada funcionario. La información obtenida por medio de las entrevistas permitió elaborar un diagnóstico conforme a la matriz DOFA, de tal manera que se logró diseñar manuales administrativos definiendo la estructura a utilizar y el contenido de cada manual, obteniendo como resultado la elaboración del mapa de procesos, caracterizaciones de procesos, procedimientos y descripciones de cargo. Este estudio reviste importancia debido a que aporta elementos de tipo metodológico para el diseño de los manuales, sobre todo porque orienta la estructura a partir de algunos referentes teóricos como los de las relaciones humanas que están orientados a hacer de los cargos un conjunto de elementos que permitan a quien desempeñe un cargo ejercerlo en un ambiente laboral adecuado.

### **3. Bases teóricas y conceptuales**

La propuesta se fundamenta en algunos referentes teóricos de la administración, puesto que un banco es una organización en la que convergen actores sociales, sean en calidad de socios, colaboradores o clientes, de tal manera que un manual de cargo y funciones debe trascender más allá del trabajador. Así mismo, es necesario tener claridad en los conceptos que se convierten en los temas centrales de la investigación y que permiten especificar sobre qué categorías o variables se enfoca el estudio. En razón a lo anterior, se describen los elementos teóricos como conceptuales que rigen el trabajo.

#### **3.1. Marco teórico**

Teniendo en cuenta que los cargos y las funciones que asume y debe cumplir un colaborador al interior de una organización la cual se debe entender como un sistema social, es claro que se deben dar un conjunto de interacciones permanentes con otras personas, sean subordinadas o de nivel jerárquico superior, de tal manera que el estudio se inscribe en dos teorías de la administración. A saber:

##### **3.1.1. Teoría de las relaciones humanas**

Según Elton Mayo, esta teoría consiste en que la solución al problema de cooperación no puede darse apenas a través del retorno a las formas tradicionales de organización y lo que se debe hacer es una nueva concepción de las relaciones humanas en el trabajo, por lo que el autor defiende los siguientes puntos de vista (Cabrera & Schwerdt, 2014, p. 8):

- Concibe el trabajo como el conjunto de labores colectivas, por lo que son los reglamentos y normas las normas de la empresa como de un Estado las que influyen sobre el proceso productivo, además de las remuneraciones e incentivos.
- El trabajador no es una persona aislada, sino que es parte constitutiva de un grupo que socialmente cumple unas funciones para un mismo fin.
- La comunicación es un factor fundamental, puesto que hace que los trabajadores hablen un mismo lenguaje coherente con la misión y la visión organizacional.
- La necesidad de reconocimiento se fundamenta a partir del trabajo en equipo y el liderazgo, de modo que la productividad está en función de caracteres psicológicos de la persona.

En tal sentido, el diseño e implementación de los manuales de funciones implica el reconocimiento que más allá de un conjunto de procesos y acciones dirigidas a una persona conforme a un cargo que debe cumplir al ser objeto de contrato por una empresa, significa la cristalización de las relaciones humanas siguiendo lineamientos que aseguren la eficacia y respeto por la dignidad de las personas que le rodean.

### **3.1.2. La teoría general de sistemas**

Según los planteamientos de Bertalanffy (1989), está orientada a modificar favorablemente los problemas a través del diseño e implementación de soluciones prácticas, en correspondencia con la realidad social que los ha ocasionado, lo que significa atenderlos realmente. Por ello, en el presente trabajo se parte de considerar que las funciones de un sistema dependen de su estructura, para los sistemas biológicos y mecánicos, pero también es una afirmación clara para las organizaciones, la cual son sistemas reunidos en uno solo para desarrollar un objetivo dentro de un entorno ambiental, ya que estas pueden ser sistemas cerrados o abiertos (Peralta, 2016).

*Sistemas cerrados:* no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. En rigor, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas.

*Sistemas abiertos:* presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian información, energía y materia con el ambiente. Son adaptables para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.

Debido a los anteriores elementos, se hace necesario identificar el estado actual del proceso de registro de información, de tal manera que posibilite identificar los requerimientos para un cargo de gestor, así como para el diseño de un manual de funciones que aseguren la eficiencia en el área de Gestión de la Demanda del Banco Mundo Mujer.

### **3.1.3. Enfoque por procesos**

Dado que el BMM es una organización en continuo crecimiento, se debe partir del hecho que en la actualidad el entorno empresarial se mueve entre estándares de competitividad y globalización, de tal manera que tienen lugar unas exigencias de organización, estructuración y calidad; para lograr resultados óptimos que permitan el logro eficiente de sus objetivos corporativos. Así, según Hernández, Martínez y Cardona (2015), para lograr la eficiencia, se

necesita realizar gestión apropiada a las actividades y recursos, siendo necesario la incorporación de herramientas y metodologías que impulsen y promuevan en las organizaciones, un crecimiento permanente.

De este modo, el enfoque por procesos se fundamenta en el cumplimiento de la misión de las organizaciones, direccionando las actividades necesarias, hacia la satisfacción del cliente, proveedores, personal, accionista y sociedad en general. Luego, para implementar este modelo, no solo exige una nueva visión de los procesos, sino que además motiva la generación de valores agregados, para cada una de las variantes que intervienen en todo el modelo, siendo una nueva tendencia que diferencia la gestión por procesos de todos los esquemas organizacionales tradicionales (Bravo, 2012). En ese sentido, el diseño de un manual de cargo, involucra toda una serie de procesos, tanto para su estructuración como para su implementación a futuro, el cual debe ser funcional, flexible a las condiciones de la organización o dependencia, de tal manera que los resultados deriven en el cumplimiento eficiente del objetivo para el que se crea un determinado cargo. Por ello, la propuesta también se apoya en los elementos del enfoque por procesos, de ahí que son fundamentales para este modelo partir de objetivos tales como (Hernández, Martínez, & Cardona, 2015, p. 143):

- Conocer las organizaciones de forma sistémica y desarrollar una visión horizontal de la misma.
- Favorecer la interacción de equipos de trabajo, para el intercambio de información y la gestión oportuna de soluciones.
- Hacer partícipe al recurso humano de todo el modelo, con un mayor sentido del compromiso, en cada uno de los procesos que adelante; indistintamente de su posición jerárquica

Estos son considerados en la presente propuesta de investigación pues desde las acciones tendientes a dar respuesta a los dos primeros objetivos se busca conocer a cabalidad el área de Gestión de la Demanda, así como propiciar la participación del recurso humano que labora en esta, pues son quienes mejor conocen de los problemas y necesidades para lograr mejorar la capacidad de respuesta ante los requerimientos de usuarios internos y externos.

### **3.2. Marco conceptual**

Con base en los objetivos planteados y la naturaleza de la organización objeto de estudio, los conceptos relevantes del estudio son los siguientes:

#### **3.2.1. Área de gestión de demanda**

Según el PR 105 documento de requerimientos y pasos entre ambientales del Banco Mundo Mujer (2017), el área de Gestión de la Demanda fue creada con la finalidad de optimizar el proceso de atención de las solicitudes, alineando el proceso de las áreas implicadas a la estrategia general de la organización, gestionando los recursos del banco con el objetivo de optimizar la gestión. Esta área es la encargada de atender las solicitudes de los usuarios comprendiendo sus necesidades y creando un lenguaje tanto coherente con lo demandado como entendible para los desarrolladores, siendo así la encargada del seguimiento del proceso generando trazabilidad entre las áreas implicadas y las áreas solicitantes.

#### **3.2.2. Manual de cargo**

De manera concisa, se refiere a un documento que recopila el compendio de los cargos vigentes, clasificados por grupos ocupacionales, así como la información de cada una de las características

específicas y los factores que componen cada uno de los cargos, que permiten describirlo como tal, y determinar su grado de ubicación en la escala de sueldos y salarios correspondiente (Defensoría del Pueblo, 2014, p.2).

Para autores como Zegarra (citado por Díaz & Rubiano, 2019), el propósito de estos manuales debe estar enfocado hacia la misión organizacional y de allí se concentrarán una serie de elementos administrativos, esto con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando así los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

De manera general, el manual de cargos es el documento guía que establece una organización para efectos de delimitar sus dependencias, así como las labores que requieren de realizarse para efectos de cumplir con el objeto propuesto en su misión y visión.

### **3.2.3. Manual de funciones**

Se refiere a una herramienta administrativa que contiene información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos, de los trabajadores de una organización. Este debe ser de forma ordenada algo práctico y fácil de manejar y entender, la cual exige habilidad e inteligencia. Está enfocado a un libro que contiene apuntes e información básica y precisa que indican como hacer, usar o manipular algo en lo que se quiere, en este caso sería, la información necesaria para desarrollar las actividades específicas y generales de los procesos que llevan a cabo los empleados de una organización (Chiavenato, 2007).

De acuerdo con Almeida (2015), Consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas

de coordinación entre ellos. Es un documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones

#### **3.2.4. Gestor de registro**

A partir del PR 105 documento de requerimientos y pasos entre ambientales del Banco Mundo Mujer (2017), el gestor de registro es la persona encargada de recibir, verificar, notificar y realizar seguimiento a los requerimientos de los usuarios tanto internos como externos en la organización. Esta persona es la responsable de atender las solicitudes, quejas, recomendaciones o las peticiones y de darle un control al ciclo de vida del requerimiento, es decir, hacerle un seguimiento desde el momento en que se genera esa solicitud, hasta el momento en que se le ofrece una respuesta al usuario. También se encarga de informar el estado de los indicadores de gestión del área a los superiores con el fin de conocer el estado actual de las labores realizadas.

## **4. Metodología**

De acuerdo con los objetivos propuestos y la información que requiere el estudio, se inscribe dentro de los estudios mixtos, que se apoya en técnicas como la encuesta y la entrevista sobre una población que labora en el área de Gestión de la Demanda del Banco Mundo Mujer. A partir de esto, metodológicamente la investigación está pensada con base en los siguientes aspectos:

### **4.1. Enfoque de investigación mixto**

Según Pereira (2011), la investigación mixta es aquella que incorpora técnicas e instrumentos proporcionados por paradigmas positivistas y naturalistas para la recolección de datos cuantitativos, así como los de las ciencias sociales que subyacen en lo subjetivo, de tal manera que es posible obtener una explicación más holística de un fenómeno, de un problema o de una realidad social. Así mismo, es un enfoque que se caracteriza por su capacidad de articular los datos numéricos, los cuales se complementan con testimonios, opiniones y análisis subjetivos del investigador, con lo cual se adquiere una visión integral de los hechos a investigarse (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

De acuerdo con las anteriores consideraciones, esta investigación contiene elementos cuanti/cualitativos que permiten comprender de una mejor manera el problema que presenta el área de Gestión de la Demanda del Banco Mundo Mujer, a la vez que será posible diseñar un manual de cargo y de función susceptible de medirse conforme a indicadores de desempeño para efectos de lograr hacer correctivos si fuesen necesarios para mejorar la productividad.

Dada la naturaleza del enfoque del estudio, los datos de tipo cuantitativo son el resultado de valoraciones tipo Likert de los usuarios respecto a la gestión de registro por medio de un formulario

de encuesta con el cual se espera identificar aquellos problemas que se presentan en el área de Gestión de la Demanda.

Para el caso de la información cualitativa proviene de una serie de entrevistas realizada a funcionarios del banco. Según Méndez (2003), al combinar variables cuantitativas y cualitativas, se constituye en un proceso de investigación que “identificará las características de una muestra de investigación, señala formas de conducta y actitudes el sobre la población investigada, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación” (p.133).

#### **4.2. Tipo de investigación**

Es un estudio descriptivo, que, de acuerdo con los elementos propios de este tipo de estudios, se encuentra en el segundo nivel de conocimiento e “identifica las características de una muestra de investigación, señala formas de conducta y actitudes el sobre la población investigada, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación” (Méndez, 2003, p.14).

Es descriptiva porque se busca identificar de forma general aquellos elementos claves para el cargo de gestor de registro y sus funciones, para lo cual se delimitará conceptualmente el problema, se estructurarán los diferentes elementos que componen el estudio para luego recolectar y analizar la información obtenida de las personas participantes (usuarios) mediante la implementación de los instrumentos de captura de información (encuesta y entrevista semi-estructurada).

#### **4.3. Técnicas de recolección de información**

La propuesta utiliza dos técnicas: la encuesta y la entrevista. La primera es una técnica cuantitativa muy utilizada para efectos de recolectar información, principalmente numérica o

escolar que según Meneses y Rodríguez (2016), ante los últimos desarrollos metodológicos y, especialmente, en el tratamiento estadístico de los datos, la encuesta o cuestionario se ha convertido en una de las alternativas más frecuentemente utilizadas recientemente en investigación social para efectos de obtener datos numéricos y se trata de un instrumento (aparentemente) sencillo de construir, basado en el autoinforme como método para recolectar datos y, en consecuencia, permite el ahorro de tiempo y costos en el trabajo de campo.

En esta propuesta, la técnica se cristaliza con el diseño e implementación de un formulario de preguntas que usará la metodología de Likert, con el fin de identificar los principales problemas y factores que afectan la labor de registro a partir de algunas valoraciones que harán los funcionarios del área de Gestión de la Demanda.

Según Matas (2018), las preguntas que utilizan las escalas de Likert facilitan el suministro de información, ya que, al establecer valoraciones respecto de un tema, se adquiere una mayor precisión y con ello la calidad de los datos. Además, se trata de un formulario diseñado en la plataforma de *Google forms* que facilita aún más la sistematización de los datos necesarios. En tal sentido, el formulario de preguntas es el instrumento con el cual se apoya el estudio para obtener información y dar cuenta del primer objetivo específico, es decir, lo relacionado con la elaboración del diagnóstico de la situación actual. El formulario de preguntas es el del Anexo A.

En cuanto a la técnica de la entrevista, se utiliza para conocer de manera más amplia las opiniones de funcionario y/o directivo para efectos de definir los procedimientos y responsabilidades del cargo de Gestor de Registro. Es decir, que a partir de opiniones de quien tiene en su cargo la responsabilidad de lograr que los procesos del área de Gestión de la Demanda se cumplan adecuadamente, es posible identificar elementos que serán de insumo para el cumplimiento del segundo objetivo, los cuales se constituyen en los lineamientos para el diseño

del manual de cargo del Gestor de Registro. De acuerdo con Denzin y Lincoln (citados por Vargas, 2012), la entrevista es una técnica importante ya que es una conversación, en la que se pone en práctica el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas acerca de un determinado tema de investigación. En este caso, se aplica una entrevista semi-estructurada (Anexo B.), que de acuerdo con Lucca y Berríos (2003), es aquella que le permite al investigador tener un margen de maniobra para lograr obtener la información que se requiere con precisión, lo que induce a que el entrevistado sea objeto de un cierto control frente a sus respuestas. Para ello, las preguntas se elaboran con anticipación y se plantean a las personas participantes con cierta rigidez para facilitar el proceso de sistematización.

Las dos técnicas anteriores se complementan con la revisión documental, pues no es suficiente con la información primaria que se obtenga a partir de los colaboradores y el jefe de área, sino que es necesario apoyar los datos con antecedentes que dan cuenta de teorías, modelos de manuales de cargo, entre otros aspectos relevantes. La revisión documental es el proceso de consulta, extracción y análisis de información a partir de registros, bases de datos, repositorios, entre otras formas que permiten obtener conocimiento tendiente a dar una solución a un problema (Rojas, 2011).

#### **4.4. Población y muestra**

Teniendo en cuenta que para el primer objetivo consistente en la realización de un diagnóstico del estado actual del proceso de registro se utilizará una encuesta, una vez diseñada se implementa sobre los colaboradores que conforman el área de Gestión de la Demanda, pues son ellos los que conocen con mayor precisión los problemas que enfrenta esta dependencia. En ese sentido, como son diez (10) en total, no se realiza un muestreo estadístico, sino que es viable aplicar la encuesta a la totalidad, constituyéndose en una muestra de conveniencia o intencionada, que de acuerdo con Morales (2012), se componen por personas que de manera voluntaria están dispuestas a suministrar

información acerca de un problema investigado. En cuanto a la entrevista, que es la técnica utilizada para dar cumplimiento al segundo objetivo, se implementa con una muestra compuesta por el jefe de área dos colaboradores que desempeñan labores de registro, lo que significa que se sigue la misma línea de una muestra de conveniencia como ya se explicó. Lo anterior significa que no es necesario calcularse una muestra debido a lo limitado de individuos de la población.

#### 4.5. Procedimiento

Siguiendo los planteamientos de Hernández, Fernández y Baptista (2010), para la fase del diseño del procedimiento, se han establecido cuatro fases que se ajustan con los objetivos específicos que se han formulado en el numeral 1.3.2. Son fases que describen etapas con sus correspondientes actividades conforme se describen en la siguiente tabla.

*Tabla 1. Desarrollo metodológico de la investigación*

Objetivos	Actividades	Técnicas e instrumentos	Variables
Diagnosticar los problemas que presenta el proceso de registro, administración y control de los requerimientos de los usuarios internos y externos del BMM	Implementación del cuestionario en línea Descarga de los resultados en hoja de Excel Síntesis de la información Estimación de estadísticas descriptivas Análisis de las estadísticas descriptivas Elaboración del diagnóstico de la situación de estado del área de GD.	Encuesta  Formulario de preguntas en línea ( <i>Google forms</i> )	Capacitación. Incentivos laborales. Nivel de conocimientos Existencia y visibilidad de funciones
Definir los procedimientos y responsabilidades relacionados con el cargo de Gestor de Registro del área GD del BMM	Implementación de la entrevista al jefe de área y dos colaboradores. Sistematización de la información. Análisis de la información Elaboración de apartado sobre definición de procedimientos y responsabilidades del cargo de gestor de registro.	Revisión documental. Entrevista semi-estructurada. Formato de preguntas	Competencias corporativas Competencias específicas Funciones
Diseñar un manual de cargo que contribuya a la mejora de capacidad de respuesta del Gestor de Registro del área de GD en el BMM	Diseño del manual de cargo y funciones. Análisis del manual de cargo y funciones. Elaboración de apartado correspondiente al manual. Análisis finales de resultados.	Revisión documental	Cargos Funciones Responsabilidades del gestor de registro

**Fuente:** elaboración propia.

## **5. Resultados**

Siguiendo el orden de los objetivos planteados, los resultados consisten en primer lugar en un diagnóstico relacionado con los problemas que enfrenta el proceso de registro, administración y control de los requerimientos (solicitudes) de los usuarios internos y externos del Banco Mundo Mujer, que han sido posibles de identificar mediante la implementación de una encuesta. Luego se presentan los procedimientos y funciones tendientes a la creación del cargo de Gestor de Registro como una estrategia para mejorar la capacidad de respuesta del área de Gestión de la Demanda del banco. Finalmente, se describe el manual de cargo de Gestor de Registro, el cual es el producto de la recolección de información de diferentes fuentes, de modo que se espera orientar hacia la creación del cargo y con ello mejorar el proceso mencionado.

### **5.1. Diagnóstico de los problemas que enfrenta el proceso de registro, administración y control de los requerimientos de los usuarios internos y externos del Banco Mundo Mujer**

A partir de la implementación de la encuesta (Anexo A) a los diez colaboradores del área de Gestión de la Demanda, se han logrado identificar problemas estructurales que presenta el proceso de registro, administración y control de los requerimientos. Lo anterior quiere decir que, es un proceso que en principio presenta problemas en cuanto a conocimientos, capacitaciones, satisfacción laboral, entre otros, a los que se suman las dificultades en el seguimiento a las solicitudes de los usuarios internos y externos que no son de solución exclusiva en el área de Gestión de la Demanda, sino que trasciende a la de Tecnologías de la Información, pero que es desde la primera desde donde se debe hacer el seguimiento.

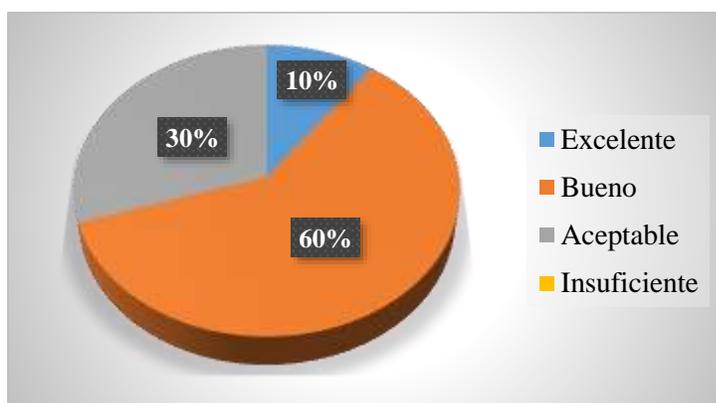
En ese orden de ideas, los primeros problemas están relacionados con los conocimientos sobre los cargos y funciones, con la capacidad de respuesta del área, algunas condiciones físicas de

trabajo, y los procesos de gestión del talento humano, los cuales se logran evidenciar a partir de los resultados de la encuesta. Para los que presenta el seguimiento de los requerimientos, se hace una descripción conforme a la experiencia observada durante el tiempo que se realizó la pasantía.

### 5.1.1. Problemas sobre conocimientos de cargos y funciones

La encuesta comenzó con una pregunta relacionada con el nivel de conocimientos que tienen los colaboradores sobre los manuales de cargo y los resultados que se presentan en la Figura 1 permiten afirmar que solo el 10% considera que es excelente, seguido del 60% en la escala de bueno, además de un 30% que lo evalúa como aceptable. El que haya una tercera parte de los colaboradores que no tengan conocimientos adecuados en materia de los cargos, significa que el área o dependencia de una organización presenta deficiencias de cara a la identificación de funciones y lo que en términos generales implica asumir un cargo (Mojica, Perdomo, & Cuello, 2015).

*Figura 1. Nivel de conocimientos sobre manual de cargo de los colaboradores del área de Gestión de la Demanda.*

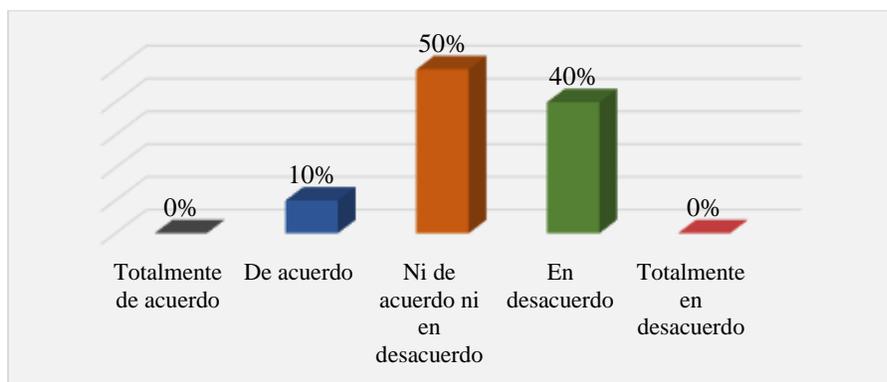


Fuente: Elaboración propia

Los datos anteriores son en cierta medida el reflejo de las deficiencias en la socialización o presentación de un manual de cargo para estos colaboradores en el área de Gestión de la Demanda,

pues al someterse a evaluación en el grado de acuerdo con la afirmación sobre la existencia de este tipo de manuales en la dependencia señalada, los resultados de la Figura 2, muestran que el 50% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 40% en desacuerdo y solo el 10% de acuerdo. Sin embargo, al revisarse exhaustivamente, resulta que la persona que está de acuerdo es la que más tiempo lleva trabajando en el área y quizá en su vinculación recibió orientaciones claras, incluyendo la entrega de un manual de cargo, mientras que el resto desconoce este documento, lo cual en gran medida es la causa por la cual se presentan dificultades para la capacidad de respuesta del área.

*Figura 2. Nivel de acuerdo de los colaboradores sobre existencia de manual de cargo en el área de Gestión de la Demanda.*



Fuente: Elaboración propia

Así mismo, al preguntarse sobre la definición de las funciones de los colaboradores del área de GD, los resultados de la encuesta de la Figura 3 muestran que, están parcialmente definidas según el 80% de los encuestados, mientras que el 20% afirma que están mal definidas. De acuerdo con Arancibia (2002), cuando las funciones de un cargo no están definidas, los colaboradores generalmente tienden a cumplir con tareas a partir de ensayo y error que significan costos en términos de tiempo y reducen la eficiencia de una dependencia o una organización y se crea una cultura del desorden conforme a lo que los superiores consideren satisfactorio, pero que no se constituyen en resultados derivados de un proceso sistemático y acorde con la misión y visión.

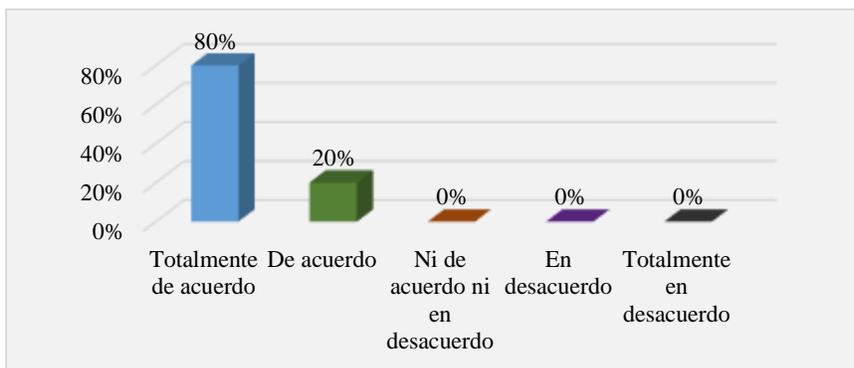
Figura 3. Nivel de definición de funciones del área de Gestión de la Demanda según los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia

Además, aunque en el contrato se señalan algunas funciones para cada uno de los colaboradores, puede entenderse que en la mayoría de los casos deben desempeñar otras que no hacen parte del documento por el cual se oficializa la vinculación laboral. Esto debido a que los resultados de la encuesta de la Figura 4 evidencian que el 80% de los colaboradores del área de GD están totalmente de acuerdo en haber ejercido otras labores, que se complementa con el 20% que está de acuerdo.

Figura 4. Nivel de acuerdo de los colaboradores del área de Gestión de la Demanda frente al desempeño de funciones diferentes a las del contrato.



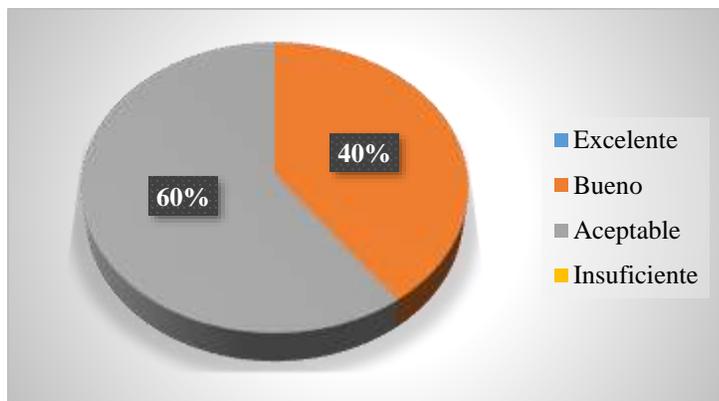
Fuente: Elaboración propia

Al respecto, Espinosa (2016) plantea que si bien existen tareas que pueden ser transversales a los cargos, existen otras que no deben realizarlas quienes tienen asignadas unas que son claves para la

eficiencia, por lo que es necesario que se cumplan exclusivamente para efectos de no incurrir en costos y en el incumplimiento de las metas.

En tal sentido, debido a que han tenido que realizar otras labores, se les preguntó sobre el nivel de conocimiento de las funciones de otras áreas del Banco Mundo Mujer y los resultados de la figura 5 muestran que, el 40% considera que es bueno, mientras que el 60% aceptable. Esto puede entenderse de dos maneras: una, que al tener que realizar funciones diferentes a las que asumieron en su vinculación les ha permitido conocer otras que les permiten adquirir competencias en caso de lograr ascensos o cambios de cargos; y por otra es que en razón a que ejercen otras funciones apoyan más a las otras áreas, relegando las propias y por tanto incurriendo en pérdida de eficiencia (Cabrera & Schwerdt, 2014).

*Figura 5. Nivel de conocimientos de los colaboradores del área de Gestión de la Demanda acerca de las funciones de cada una de las áreas del Banco Mundo Mujer.*



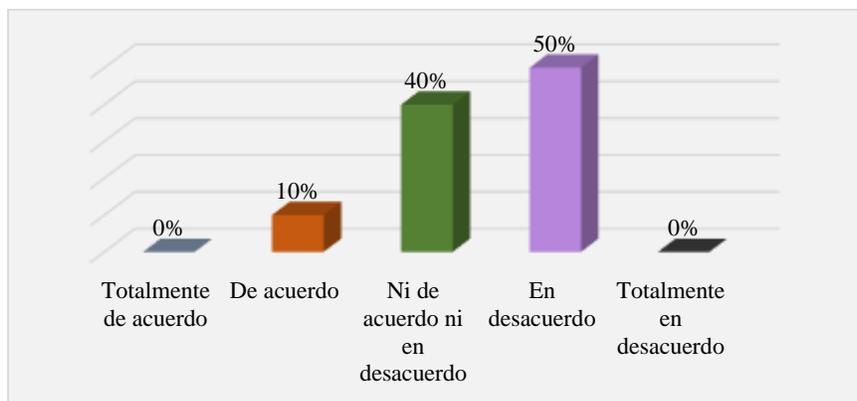
Fuente: Elaboración propia

Luego, como se pudo observar en la Figura 2 sobre el hecho que un colaborador con conocimiento de la existencia de un manual de cargo, se indagó sobre si las funciones de los colaboradores están en lugares visibles o de fácil acceso para consultas, ante lo cual solo ese colaborador que representa el 10% está de acuerdo, mientras que el 40% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 50% en desacuerdo, como se observa en la Figura 6. Lo anterior sugiere que no se

ha llevado a cabo un proceso adecuado de socialización de funciones y que, al interior del área, no se realiza un proceso de inducción previo que permita que los colaboradores tengan claras sus funciones.

Esto es un problema grave, pues cuando un funcionario no cuenta con lineamientos claros que le permitan ejercer sus funciones adecuadamente, los procesos sufren truncamientos que a mediano y largo plazo se traducen en problemas que generan una reacción en cadena sobre otras dependencias que al final pueden hacer que la organización fracase en el cumplimiento de su objeto social (Bravo, 2012).

*Figura 6. Nivel de acuerdo de los colaboradores del área de Gestión de la Demanda sobre la visibilidad de las funciones de cargos.*



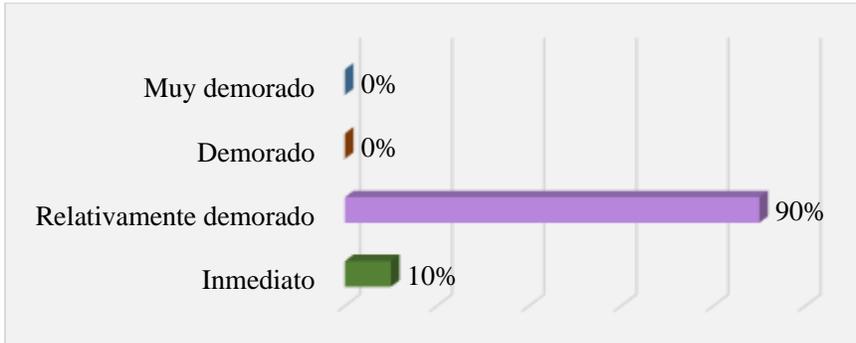
Fuente: Elaboración propia

### **5.1.2. Problemas en la capacidad de respuesta del área de Gestión de la Demanda**

En la encuesta también se formularon preguntas sobre la capacidad de respuesta y quizá debido a los problemas anteriormente descritos se encuentra que, el 90% de los colaboradores afirma que el tiempo de respuesta ante las solicitudes es relativamente demorado, mientras que para un colaborador (10%) es inmediato, como se indica en la Figura 7. El tiempo de respuesta es fundamental, ya que los usuarios internos y externos requieren de soluciones inmediatas a sus

requerimientos y ante las demoras se crea un ambiente de insatisfacción debido a los costos que les implica por no contar con soluciones oportunas.

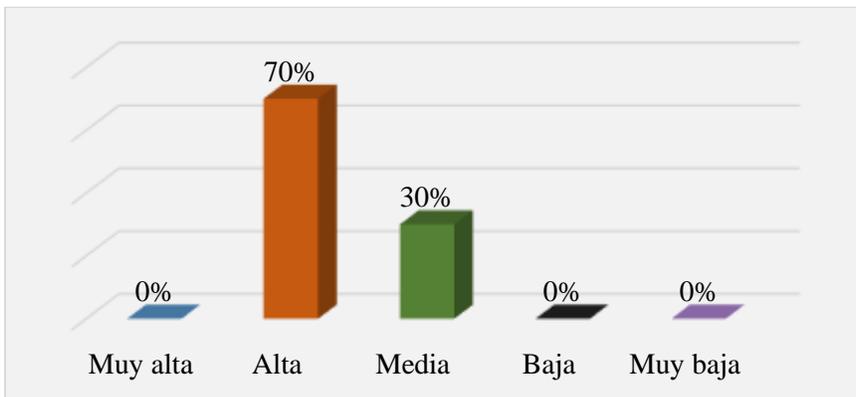
*Figura 7. Tiempo de respuesta del área de Gestión de la Demanda a los requerimientos de usuarios internos y externos según los colaboradores.*



Fuente: Elaboración propia

Como las organizaciones generalmente cuentan con una tecnología, se preguntó sobre el nivel de eficacia que se logra en el área de GD con los recursos tecnológicos que cuenta y los resultados que se describen en la Figura 8 muestran que, el 70% de los colaboradores logran un nivel alto, mientras que el 30% un nivel medio, lo que pone en dudas el papel de estos recursos, no solo en cuanto a su rendimiento, sino en términos del uso adecuado que se hace, pues si no se cuenta con un talento humano que los utilice eficientemente, es posible que se esté ante una capacidad instalada que opera en un nivel inadecuado.

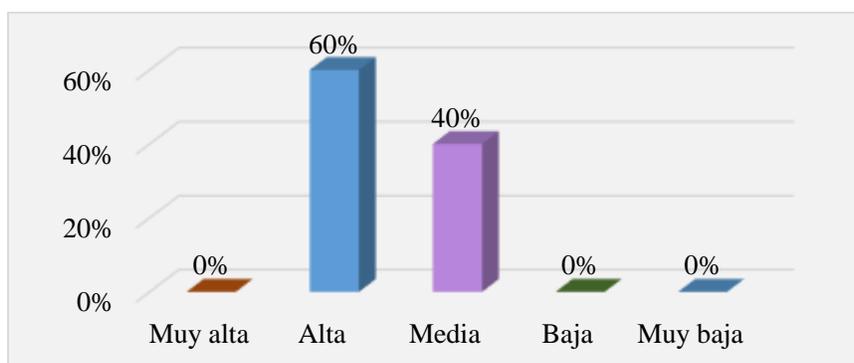
*Figura 8. Nivel de eficacia que permiten los recursos tecnológicos del área de Gestión de la Demanda según los colaboradores.*



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con Denison (1997), la tecnología es parte fundamental del ambiente laboral y si esta no es la adecuada o no existe el talento humano que la utilice al máximo, se convierte en un costo de oportunidad que sacrifica las competencias de los colaboradores y no aporta a la cadena de valor de la organización. Así mismo, es necesario contar con un equipo de colaboradores que aporte al cumplimiento de los procesos que debe cumplir un área y en el caso particular de la de GD del Banco Mundo Mujer, se observa que el talento humano permite alcanzar un nivel alto de eficacia para el 60% de los encuestados y un medio para el 40%, según resultados presentado en la Figura 9. Los resultados sugieren que se requiere de un proceso que conduzca a mejorar la eficacia, máxime cuando se trata de un área que debe direccionar los requerimientos para efectos de una solución oportuna para los usuarios internos y externos. Para Chiavenato (2007), los equipos de trabajo son los que aportan en mayor medida al cumplimiento de la misión y visión de una organización, pues son el recurso activo y el que innova, por lo que es clave que se le entreguen reglas y funciones claras.

*Figura 9. Nivel de eficacia del equipo de trabajo del área de Gestión de la Demanda según los colaboradores.*

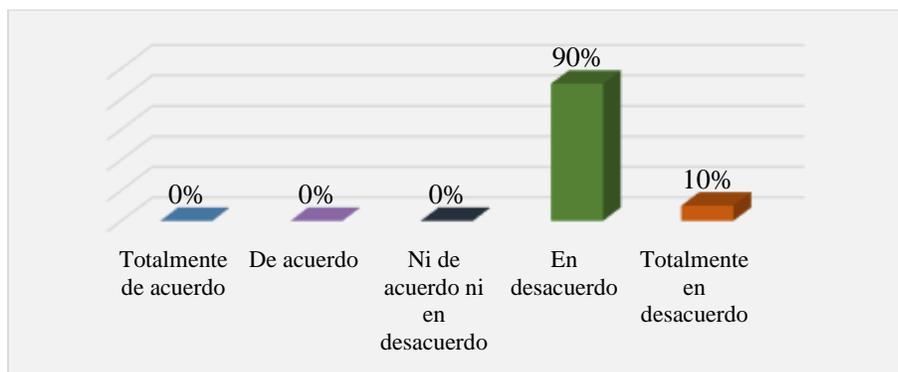


Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto importante es la suficiencia de personal, pues, aunque la productividad es un factor indispensable, puede verse afectada cuando se sobrecarga a los colaboradores de tareas que les impide cumplir con sus funciones relevantes. Sobre esto, los resultados sobre la afirmación que

plantea la suficiencia de personas para cumplir con los procesos del área de GD, evidencian que el 90% está en desacuerdo y el 10% totalmente en desacuerdo (ver Figura 10), es decir, que el número de personas que la integran es insuficiente para lograr una capacidad de respuesta adecuada ante los requerimientos de los usuarios internos y externos.

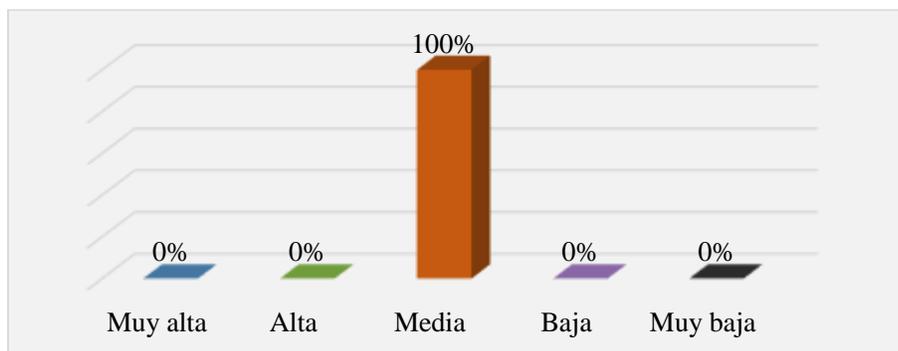
*Figura 10. Nivel de acuerdo de los colaboradores del área de Gestión de la Demanda frente a la suficiencia del personal actual para cumplir con los requerimientos de usuarios.*



Fuente: Elaboración propia

Los resultados que se aprecian en las cuatro figuras anteriores permiten comprender entonces cómo es la capacidad de respuesta del área de GD, y puede destacarse que para la totalidad de los colaboradores es de un nivel medio según se observa en los datos representados en la Figura 11.

*Figura 11. Evaluación de la capacidad de respuesta del área de Gestión de la Demanda para el proceso de registro, administración y control de los requerimientos de los usuarios.*

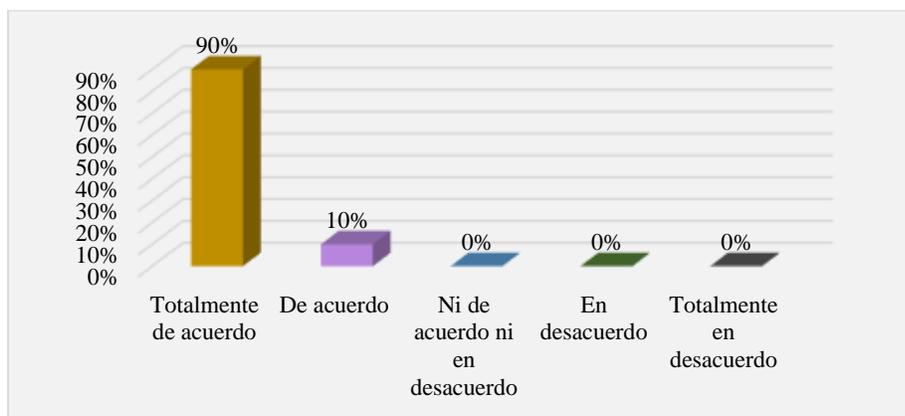


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con Rodríguez (2015), cuando se logra un desempeño medio significa que una organización presenta aspectos por mejorar, que quizá no representan alta gravedad, pero que de

continuarse, en el mediano y largo plazo puede conducir a la desaparición de la organización o de la dependencia responsable de malos resultados. Esto en parte se debe a la insuficiencia de personal, sobre todo para el desarrollo de funciones que sirvan de apoyo al resto de colaboradores, de manera que se sometió a evaluación el nivel de acuerdo de los colaboradores sobre la necesidad de crear un nuevo cargo en el área de GD para aportar a un mejor desempeño. Los resultados de la Figura 12, muestran que el 90% está totalmente de acuerdo y el 10% de acuerdo, lo que prácticamente es un consenso que expone una necesidad apremiante en el área mencionada.

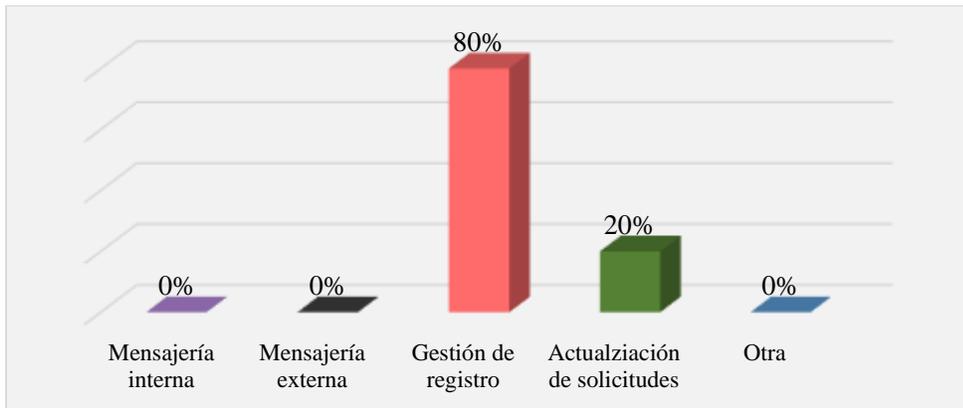
*Figura 12. Nivel de acuerdo de los colaboradores del área de Gestión de la Demanda frente a la necesidad de la creación de un nuevo cargo de apoyo.*



Fuente: Elaboración propia

Conforme a lo anterior, se logró identificar que la labor que requiere de un nuevo cargo es la de gestión de registro, pues los resultados que se resumen en la Figura 13 demuestran que el 80% de los colaboradores plantean tal necesidad, seguida de la de actualización de solicitudes para el 20%, aunque en términos generales esta última está asociada a la primera, con lo cual ha sido posible determinar en donde se presentan dificultades para el cumplimiento del proceso de registro, administración y control de los requerimientos de los usuarios internos y externos del Banco Mundo Mujer.

Figura 13. Labor del área de Gestión de la Demanda que requiere de la creación de un cargo según los colaboradores.



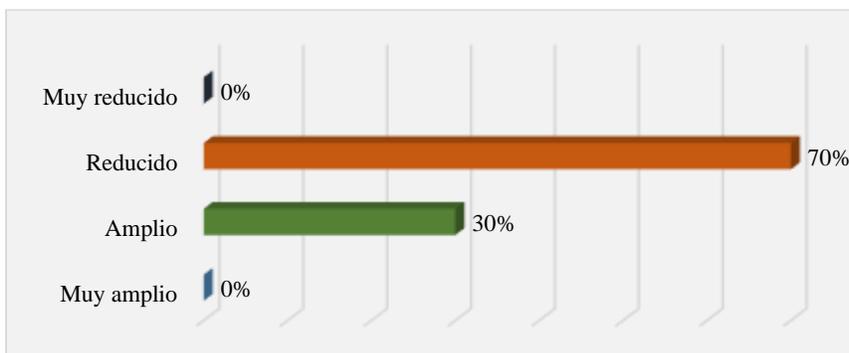
Fuente: Elaboración propia

A raíz de los resultados anteriores, se comprende que el nuevo cargo que requiere el área de GD es el de Gestor de Registro, cuyas funciones logren en primer lugar reducir la sobrecarga de los colaboradores actuales, al tiempo que se responsabilice del proceso que termina con la solución o desestimación del requerimiento según la viabilidad que se determine en cada paso.

### 5.1.3. Problemas en algunas condiciones físicas del área de Gestión de la Demanda

Para efectos de conocer otros problemas que quizá puedan incidir sobre la capacidad de respuesta del área ante los requerimientos de los usuarios se preguntó sobre las condiciones de trabajo, entre ellas la amplitud del espacio de trabajo.

Figura 14. Evaluación de la amplitud del espacio destinado para el área de Gestión de la Demanda según los colaboradores.

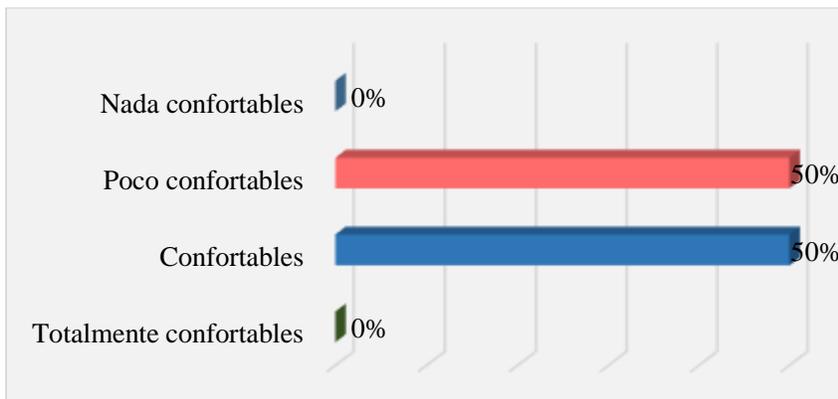


Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de la encuesta representados en la Figura 14, el 70% lo consideran reducido y solo el 30% amplio. Esto en parte se debe a la existencia de estantes y otros muebles que limitan la movilidad.

Otro aspecto importante es el confort y/o ergonomía de los escritorios y asientos de los puestos de trabajo, pues el cansancio o incomodidad de estos pueden reducir el desempeño de los colaboradores. Sobre esto, los resultados sintetizados en la Figura 15 muestran una división entre poco confortables (50%) y confortables (50%), pero el hecho que la mitad los considere inadecuados significa que es necesario mejorarlos para efectos de aportar a una mejor condición de trabajo, al menos en este aspecto.

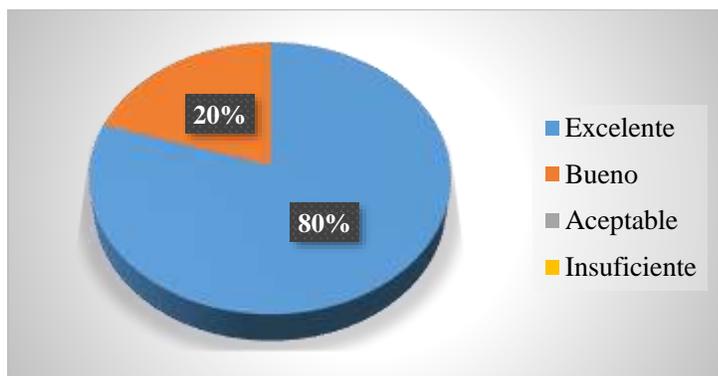
*Figura 15. Nivel de confort de los asientos, escritorios y otros enseres del área de Gestión de la Demanda según los colaboradores.*



Fuente: Elaboración propia

Sobre las condiciones de higiene, en la Figura 16 se aprecia que, el 80% de los colaboradores ha contestado que son excelentes, seguido del 20% que las evalúa como buenas. Este es un indicador satisfactorio, ya que es una forma de prevenir enfermedades que pueden atentar contra el normal desarrollo de las funciones. Es decir, que en este aspecto no se observan problemas en el área de GD, máxime cuando en la actualidad a raíz de la pandemia por COVID-19, las probabilidades de contagio del virus son altas cuando no se cuenta con una higiene adecuada.

Figura 16. Evaluación de la higiene de los sanitarios y lavamanos que usa el personal del área de Gestión de la Demanda según los colaboradores.

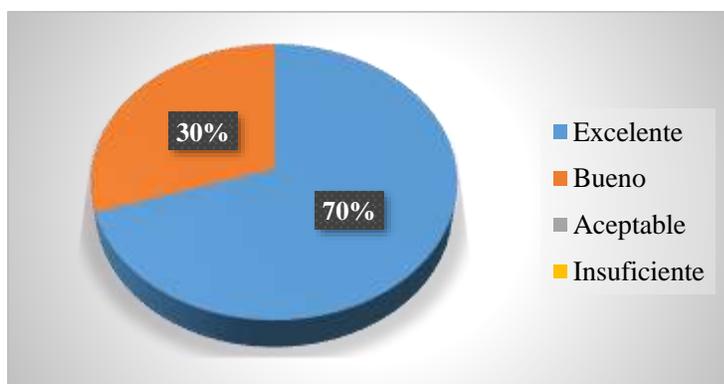


Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.4. Problemas en la gestión del talento humano

El primer aspecto que se analiza en esta dimensión es el trato que reciben los colaboradores de los superiores, y como se presenta en la Figura 17, el 70% de los encuestados manifiestan que es excelente y el 30% bueno. Esto no representa un problema y puede suponerse que existen relaciones jerárquicas sanas que mejoran el ambiente laboral.

Figura 17. Calificación del trato recibido por los colaboradores del área de Gestión de la Demanda de sus superiores.

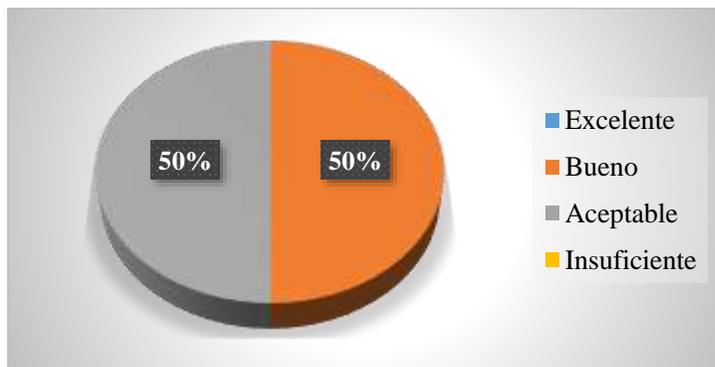


Fuente: Elaboración propia

Otro de los aspectos claves es la capacitación y puede observarse que, sí presenta problemas, puesto que el 50% de los colaboradores la evalúa como un proceso bueno, pero el otro 50% aceptable (ver Figura 18). Este último indicador demuestra falencias, ya que la capacitación en

una organización debe ser un proceso permanente, principalmente sobre los aspectos que representan debilidades, pues ayuda a conjurar problemas y carencias que pueden causar pérdida de eficacia y por ende capacidad de respuesta al no actualizar al personal en los diferentes procesos y actividades, además de nuevas tecnologías disponibles que si no se saben aprovechar al máximo ante la falta de formación de los colaboradores, le pueden significar un progreso lento a la empresa (Chiavenato, 2007; Cabrera & Schwerdt, 2014).

*Figura 18. Calificación del proceso de capacitación para cumplir las funciones del área de Gestión de la Demanda según los colaboradores.*

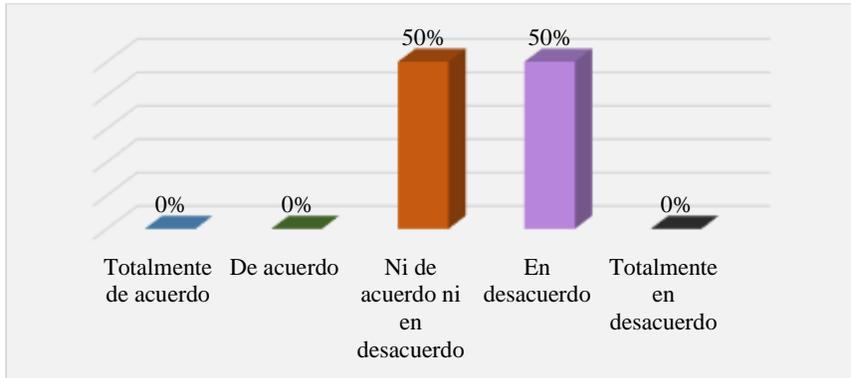


Fuente: Elaboración propia

Para efectos de mejorar la productividad y compromiso de los colaboradores, es indispensable el diseño e implementación de programas de incentivos, de manera que se haga reconocimiento al excelente desempeño o resultados alcanzados.

En este sentido, al someterse evaluación del nivel de acuerdo de los colaboradores del área de GD sobre la entrega de este tipo de incentivos, en la Figura 19 se observa que, el 50% de los encuestados no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 50% restante en desacuerdo, lo que da a entender que o no se ha cumplido con las metas de manera exitosa o no existen este tipo de mecanismos de mejoramiento de la productividad y de reconocimiento de las capacidades y aportes de los empleados del área para aportar al cumplimiento del objetivo misional que se ha trazado al interior del Banco Mundo Mujer.

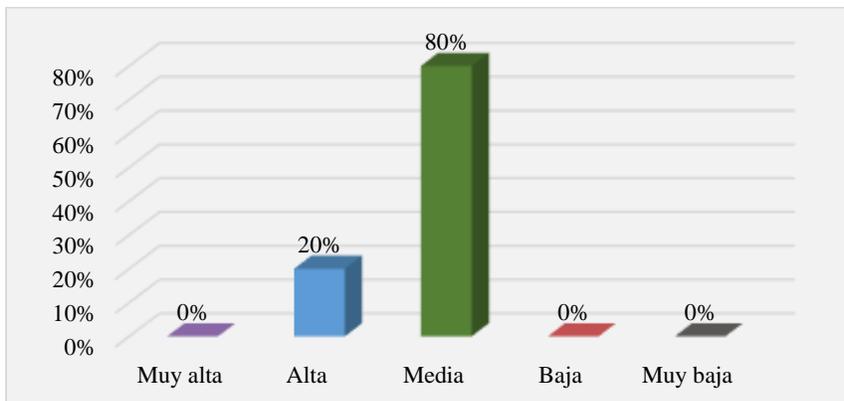
Figura 19. Nivel de acuerdo sobre la entrega de incentivos o reconocimientos en el área de Gestión de la Demanda según los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se indagó sobre la satisfacción de los colaboradores con el ambiente laboral en el área de GD y los resultados de la Figura 20 describen que para el 80% es de nivel medio y para el 20% restante alta. Este es un factor importante, ya que según Denison (1997), cuando el clima laboral genera insatisfacción en los colaboradores, los resultados de sus funciones en la organización no son los esperados como lo plantea McGregor (citado por Madero & Rodríguez, 2018) en sus teorías X & Y, las personas cumplen con los mínimos esperados, que no aportan significativamente a la sostenibilidad de la empresa.

Figura 20. Nivel de satisfacción de los colaboradores con el ambiente laboral general del área de Gestión de la Demanda para cumplir con el proceso de registro, administración y control de requerimientos de los usuarios.



Fuente: Elaboración propia

En términos generales, se observan problemas en la capacidad de respuesta del área frente a los requerimientos de los usuarios internos y externos y en parte se debe a que los colaboradores cumplen con funciones ajenas a su contratación, tienen sobre carga de labores, no cuentan con un proceso de capacitación adecuado, no han sido objeto de entrega de incentivos, entre otros problemas que justifican la creación de un nuevo cargo encargado de una labor dispendiosa que es la gestión de registro de solicitudes de requerimientos por parte de los usuarios internos y externos.

## **5.2. Procedimientos y responsabilidades del cargo de Gestor de Registro del área Gestión de la Demanda del Banco Mundo Mujer**

Se ha implementado una entrevista a un funcionario del Banco Mundo Mujer que cumple con las funciones de jefe del área de Gestión de la Demanda. En ese sentido, los resultados obtenidos a partir de las preguntas que se muestran en el Anexo B, demuestran que es pertinente la creación del cargo de Gestor de Registro conforme a los procedimientos del banco, que al final da luces para las funciones y responsabilidades que deberá cumplir. Sin embargo, para efectos de llevar a cabo un proceso académico adecuado, se hace una indagación sobre las competencias que debe reunir un colaboradores en el Banco Mundo Mujer y luego se formulan preguntas relacionadas con el cargo, el puesto, así como la capacitación e incentivos que presentan problemas según los resultados de la encuesta y, finalmente se busca conocer sobre la evaluación de la efectividad del proceso que tiene lugar en el área de GD para cumplir con los requerimientos de los usuarios internos y externos.

### **5.2.1. Sobre las competencias**

En ese sentido, sobre la primera pregunta que indaga sobre si está de acuerdo con que la capacidad de respuesta del área de GD es de nivel medio y si considera que un cargo de Gestor de

Registro aportaría a mejorarla, se puede afirmar que está de acuerdo en parte, porque las solicitudes de información, de mantenimiento, así como de proyectos que implican desarrollo de software en son numerosas y no es posible dar soluciones a todas, máxime cuando se depende de otra área que es la de Tecnologías de la Información, pero que si es necesario un encargado del registro, seguimiento y control de las solicitudes, pues se ha convertido en una labor que requiere de una persona que se dedique exclusivamente a ella.

*Si, puede considerarse una capacidad de respuesta regular, pero no depende solo del área de Gestión de la Demanda, sino de otra que es la de Tecnologías de la Información, lo cual nos genera problemas, sobre todo cuando se trata de solicitudes de proyectos que son desarrollos de software o aplicativos para los procesos de alguna dependencia y no es tan fácil de solucionarlos, pero sin duda, como son bastantes solicitudes, el área no se da abasto para cumplir y si, se requiere de un colaborador dedicado solo al registro, administración y control de esas solicitudes...es una labor muy dispendiosa.*

Teniendo en cuenta que la persona que cumple funciones de jefe de área es consciente de la capacidad de respuesta de nivel medio y que considera pertinente crear el cargo de Gestor de Registro y de cara al perfil de que debe cumplir, se preguntó sobre las competencias que debe reunir una persona de cara a la generación de valor en la organización, además de cómo se corresponden tales competencias para una persona que asuma el cargo. Las repuestas permiten comprender que son de dos tipos, las generales y las específicas y que como son inherentes a la personalidad y a los conocimientos y habilidades adquiridas por un postulante al cargo, sin duda alguna se articulan a un cargo del Banco Mundo Mujer, teniendo en cuenta claro el área en el que se vaya a desempeñar y las funciones que deberá cumplir. *“En el banco se definen básicamente dos tipos de competencias, las generales y las específicas y para cada área se han establecido unas que difieren de otras, así como también en función de las funciones que va a desempeñar.*

A raíz de la respuesta, se consideró necesario profundizar y se preguntaron cuáles eran las generales y las específicas. Para las primeras, las respuestas permitieron comprender una tipología según el tipo de cargo que se enumeran en la Tabla 1.

*...podemos encontrar las de los ejecutivos o altos funcionarios que deben pensar estratégicamente, capacidad de liderazgo...de los directores como la flexibilidad, delegación de responsabilidades, trabajo en equipo...y las de los colaboradores tales como flexibilidad, capacidad de trabajo bajo presión, orientación al cumplimiento de metas y al cliente. En términos generales, las generales con competencias corporativas.*

Estas demuestran que al interior del banco y del área de GD se tienen claros parámetros para la selección de personal que se vincula laboralmente, buscando que se logre contar con un talento humano que aporte a la generación de valor, clave en el enfoque por procesos. Estas competencias se relacionan con los postulados de Hooghiemstra (2010)

*Tabla 2. Competencias generales de los cargos según jefe de área de Gestión de la Demanda*

<b>Cargos o puestos</b>	<b>Competencias generales o corporativas</b>
Ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razonamiento estratégico</li> <li>• Liderazgo del cambio</li> <li>• Gestión de las relaciones</li> </ul>
Directores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Introducción al cambio</li> <li>• Sensibilidad interpersonal</li> <li>• Delegación de responsabilidades</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Transferibilidad a diferentes entornos, incluidos los geográficos</li> </ul>
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Motivación para la búsqueda de información</li> <li>• Motivación hacia el aprendizaje</li> <li>• Orientación hacia el logro</li> <li>• Capacidad de respuesta ante presión de tiempo</li> <li>• Colaboración en trabajos multidisciplinarios</li> <li>• Orientación hacia el cliente</li> </ul>

Fuente: Hooghiemstra (2010)

Las específicas, en el banco se entienden como las técnicas, ya que son inherentes a los conocimientos de las personas, que se han adquirido durante sus estudios, a las cuales se suman las actitudinales o de gestión de cada persona y que el cargo lo exija, las cuales se resumen en la tabla 2 y que se corresponden con las que propone (Díaz M. , 2012)

*Las específicas son las técnicas, por ejemplo, administración de bases de datos, ofimática, gestión documental, gestión de la calidad, pero también están las y las de cada persona que definen sus actitudes ante el trabajo a desempeñar, tales como el liderazgo, recursividad, trabajo en equipo y otras.*

Tabla 3. Competencias específicas de los cargos según jefe de área de Gestión de la Demanda

<b>Competencias específicas</b>	
<b>Técnicas</b>	<b>Actitudinales y de gestión</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de bases de datos</li> <li>• Ofimática</li> <li>• Gestión de la calidad</li> <li>• Dominio de TIC</li> <li>• Regulación jurídica</li> <li>• Administración de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Astucia</li> <li>• Recursividad</li> <li>• Empoderamiento</li> <li>• Amabilidad</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Gestión oportuna</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Compromiso</li> </ul>

Fuente: Díaz (2012)

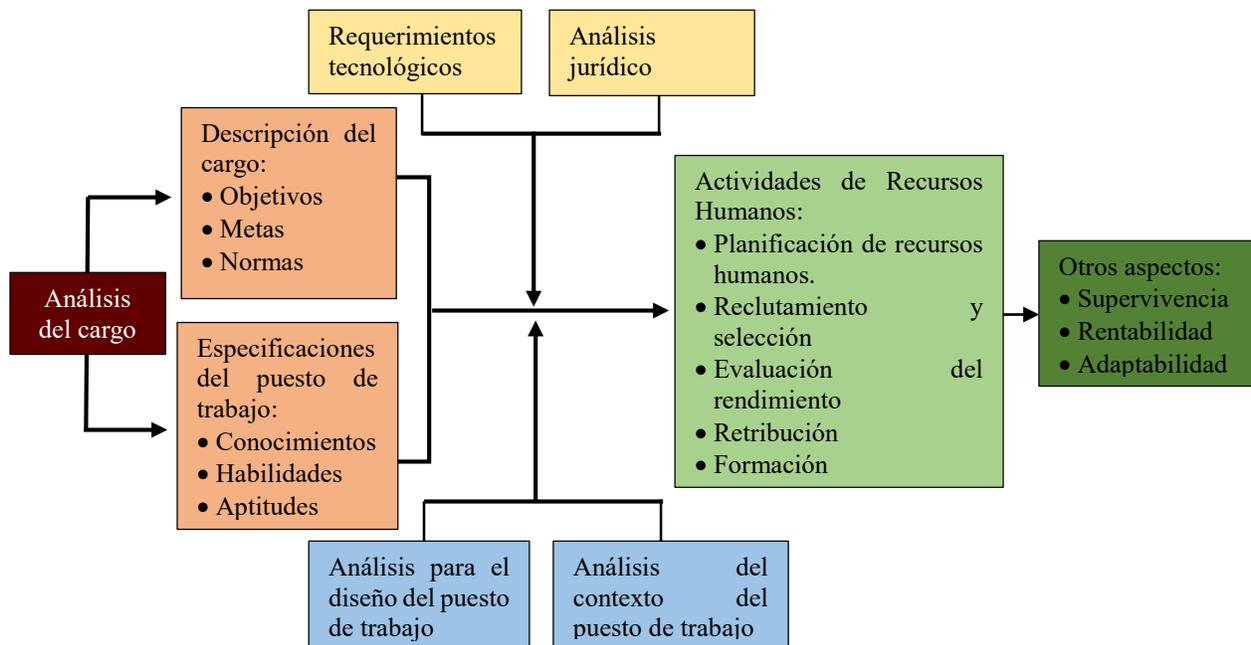
### **5.2.2. Sobre los procedimientos y funciones del cargo**

Teniendo en cuenta estas competencias, se procedió a formular preguntas relacionadas con el cargo o puesto de trabajo. En ese sentido, se indagó sobre el procedimiento que el banco agotaría para la creación del cargo de Gestor de Registro y se identifican como pasos fundamentales el análisis del cargo o puesto de trabajo, descripción del puesto de trabajo, especificación el mismo, revisar los aspectos jurídicos, los requerimientos tecnológicos para el ejercicio de sus funciones, el diseño del puesto de trabajo, el contexto, las actividades relacionadas con la gestión del talento humano y otros aspectos de fondo propios del banco.

*Para resumir, puedo decir que, crear un puesto de trabajo no es sencillo, se requiere de analizar la pertinencia del cargo, describir sus componentes, especificarlo, recibir orientación de los abogados, estimar los muebles, tecnología y otros aspectos necesarios para garantizarle al nuevo empleado condiciones óptimas de trabajo y revisar los costos, analizar su formación y actitudes, además de revisar si es rentable, para no terminar contratando una persona que genere mayores costos.*

Estos elementos generales enumerado por la persona que cumple las funciones de jefe de área de GD se reflejan en la Figura 21 que describe el proceso propuesto por Dolan (2007), lo que demuestra que es una organización que se basa en modelos que propenden por lograr un proceso consistente y acorde con las necesidades del entorno, de modo que se recurre a elementos de tipo académico que le otorgan un valor agregado a la creación de cargos y por ende a la selección de personal para cumplir con las labores de las diferentes áreas.

Figura 21. Procedimiento para la creación de cargos



Fuente: Dolan (2007, p. 57)

Ahora, conforme a los plantea la misma persona jefe de área y siguiendo el modelo propuesto por Dolan (2007), los pasos se describen así:

**Descripción del cargo:** en este se tienen en cuenta los aspectos intrínsecos, o sea los relacionados con el título del cargo, el lugar en el organigrama, el contenido que se refiere a las funciones y responsabilidades, tanto diarias como semanales, mensuales, anuales e inclusive las ocasionales; y los extrínsecos son los que se refieren a los requisitos intelectuales, físicos, las responsabilidades asumidas y las condiciones de trabajo.

**Descripción del puesto:** se refiere a la función básica, teniendo en cuenta los resultados que ha de generar, las responsabilidades y reportes que debe dar a superiores o subordinados si es el caso, lo cual permite comprender su nivel de autoridad además de los objetivos verificables y con base en este se identifica la pertinencia de las capacitaciones, lo que al final determina si es viable o no generarlo (Koontz, Wehnrich, & Cannice, 2012).

**Requerimientos tecnológicos:** en el que se analiza qué tipo de recursos tecnológicos requiere el cargo para desempeñar las funciones cabalmente, tales como hardware y software, herramientas como teléfonos, u otros.

**Los elementos jurídicos:** en donde se verifican los aspectos legales inherentes a la contratación, seguimiento de antecedentes judiciales y disciplinarios, entre otros que permitan tener la seguridad de que el nuevo cargo contenga los elementos de la normatividad colombiana.

**Otros aspectos de recursos humanos:** que son aquellos que permiten conocer lo relacionado con la selección de personal, la remuneración, evaluación del desempeño, entre otros. Conforme a esto, en el Banco Mundo Mujer se pueden identificar.

Además de los pasos, se preguntó sobre el proceso de capacitación e incentivos de los colaboradores y en consideración de la persona jefe de área, en el banco existe una política de

formación permanente con base en los cambios del mercado, de las necesidades de los clientes y de la coyuntura económica, jurídica y social del país y de la región y aunque no existe un calendario preestablecido, afirma que semestralmente se desarrollan cursos al interior del banco con una frecuencia bimestral. Sin embargo, en unas dependencias son más frecuentes, como en el área de servicio al cliente y en la financiera, pero la de GD quizá son esporádicas.

*En esta área no se hace capacitación con mucha frecuencia, pero hay otras como la de atención al cliente o la financiera que se hacen más a menudo, pues son las que más cambios experimentan, mientras que en la que dirijo quizá no son tan necesarias, pero si se hacen conforme a las necesidades que van surgiendo.*

Frente a los incentivos, a pesar que se han hecho gestiones para tales propósitos, en el área objeto de análisis han perdido vigencia, principalmente porque se ha incurrido en un nivel de cumplimiento que ha generado alertas al banco, pues un porcentaje considerable de las solicitudes de los usuarios internos y externos no han obtenido soluciones y en los que sí, en muchas ocasiones han sido demoradas. Sin embargo, se sigue propendiendo por otorgar bonificaciones, premios u otras formas que ayuden a mejorar la productividad y el nivel de compromiso de los colaboradores.

*...hace un tiempo se otorgaron incentivos, pero la verdad es que hemos caído en productividad y desempeño, al punto que hace más de cuatro años que alguien del área no ha sido acreedor, nos hace falta mejorar en cumplimiento de requerimientos de los usuarios para satisfacerles adecuadamente sus necesidades.*

Se destaca además que, es un imperativo avanzar hacia estrategias para capacitar al personal, porque se presentan problemas para cumplir con las solicitudes de los usuarios, al igual que los incentivos y una forma es programando cursos, sea internos como con el apoyo de instituciones como Comfacauca o el Sena para que los colaboradores desarrollen competencias y habilidades que aporten a una mayor productividad. En cuanto a los incentivos, es necesario seguir impulsando

a través de las directivas la necesidad de definirlos y ajustarlos según las funciones, porque lo complejo es medir el grado de desempeño a diferencia de otras áreas.

*Lo que hacemos en esta área quizá no se refleja en la rentabilidad del banco como si ocurre con el área comercial, donde los asesores entre más créditos logren más comisiones o incentivos les dan, sin embargo, hemos procurado que con base en las solicitudes que se cumplan se reconozca la labor de los colaboradores y pues sí, necesitamos capacitarlos para mejorar los indicadores.*

Además, se indagó sobre el cumplimiento de funciones en el área de GD y es posible vislumbrarse fallas, pues no existe un mecanismo adecuado de seguimiento que asegure la obtención de indicadores adecuados, lo que significa que el grado de eficacia se desconoce y por lo tanto no se cuenta con información para diseñar estrategias para mejorar la capacidad de respuesta ante las solicitudes de los usuarios internos y externos del banco. *“Con franqueza, no tenemos un cuadro de indicadores numéricos que nos permita comprender el grado de desempeño de cada uno de los colaboradores, más bien se tienen en cuenta son los resultados logrados, pero no hay indicadores que permitan evaluar adecuadamente”*

Ante lo anterior, no existe una medida del nivel de cumplimiento de las funciones, pero a juzgar por la persona entrevistada, los requerimientos de los usuarios no se cumplen de forma óptima, pero se observa un alto esfuerzo por los colaboradores. De esta manera, se considera que es necesario mejorar la capacidad de respuesta y una de las formas es con capacitación, con incentivos, pero además se debe dar una reestructuración de los cargos, definiendo claramente sus funciones y formas de medición de desempeño.

*Confieso que es necesario formar a nuestros colaboradores y el banco está en mora con ello, porque en otras áreas si se da, pero en esta hace falta fortalecer ese tema, lo mismo que los incentivos, pero también hay que repensar los cargos de cara de la medición de la productividad*

Con base en estos hallazgos, se evidencia que es necesario un cargo de Gestor de Registro, el cual no solo consiste en crearlo, sino en establecer lineamientos que permitan comprender sus procedimientos y funciones según las competencias corporativas y específicas, así como de mecanismos tendientes a la evaluación del desempeño de quien asuma las funciones, todo esto con el ánimo de aportar al mejoramiento de la capacidad de respuesta del área de GD frente a los requerimientos de los usuarios internos y externos. En ese sentido, se identifica un procedimiento, así como las responsabilidades que debe cumplir la persona que ejerza el cargo de Gestor de Registro del área Gestión de la Demanda del Banco Mundo Mujer. Esto es:

### **5.2.3. Procedimientos y responsabilidades del Gestor de Registro del área de Gestión de la Demanda**

*Recepción de las solicitudes de usuarios internos y externos en formatos.* Requiere de diligenciamiento de dos formatos con fecha, código de ingreso, usuario solicitante.

*Verificación del cumplimiento de parámetros de la solicitud.* Consiste en revisar el cumplimiento de requisitos tales como: la firma del solicitante, tipo de solicitud, área que deberá crear la solución, devolución de solicitud si no cumple con parámetros.

*Sistematización de las solicitudes en base de datos según estado.* Teniendo en cuenta la verificación de parámetros, se registra en base de datos según el estado (aceptado, devuelto).

*Remisión a jefe de área de Gestión de la Demanda.* Es el envío de las solicitudes por intranet a la persona jefe de área, responsables de dar prioridad según tipo de solicitud, así como la asignación del analista para determinar si es viable.

*Verificación de recepción y gestión de la solicitud por el analista.* Que se refiere a confirmar la recepción de la solicitud por el analista y el trámite respectivo a la misma. Si el analista considera que no es viable, pasa al estado denominado DESESTIMADO y se comunica al usuario solicitante. Si es viable, se remite al catalogador de TI.

*Remisión de correo al Catalogador de solicitudes del área de Tecnologías de la Información.* El Gestor de Registro puede hacer seguimiento al estado de la solicitud vía intranet.

*Sistematización de la solicitud.* Se sistematiza la solicitud en estado DESESTIMADO. Esto es necesario hacerlo, pues para efectos de evaluación de efectividad del área de GD y TI son las evidencias que facilitarán tal labor.

*Remisión de solicitud a Tecnología de la Información:* En caso que la solicitud no sea desestimada por el analista, es necesario verificar que el área de TI recepcionó la solicitud y su respuesta.

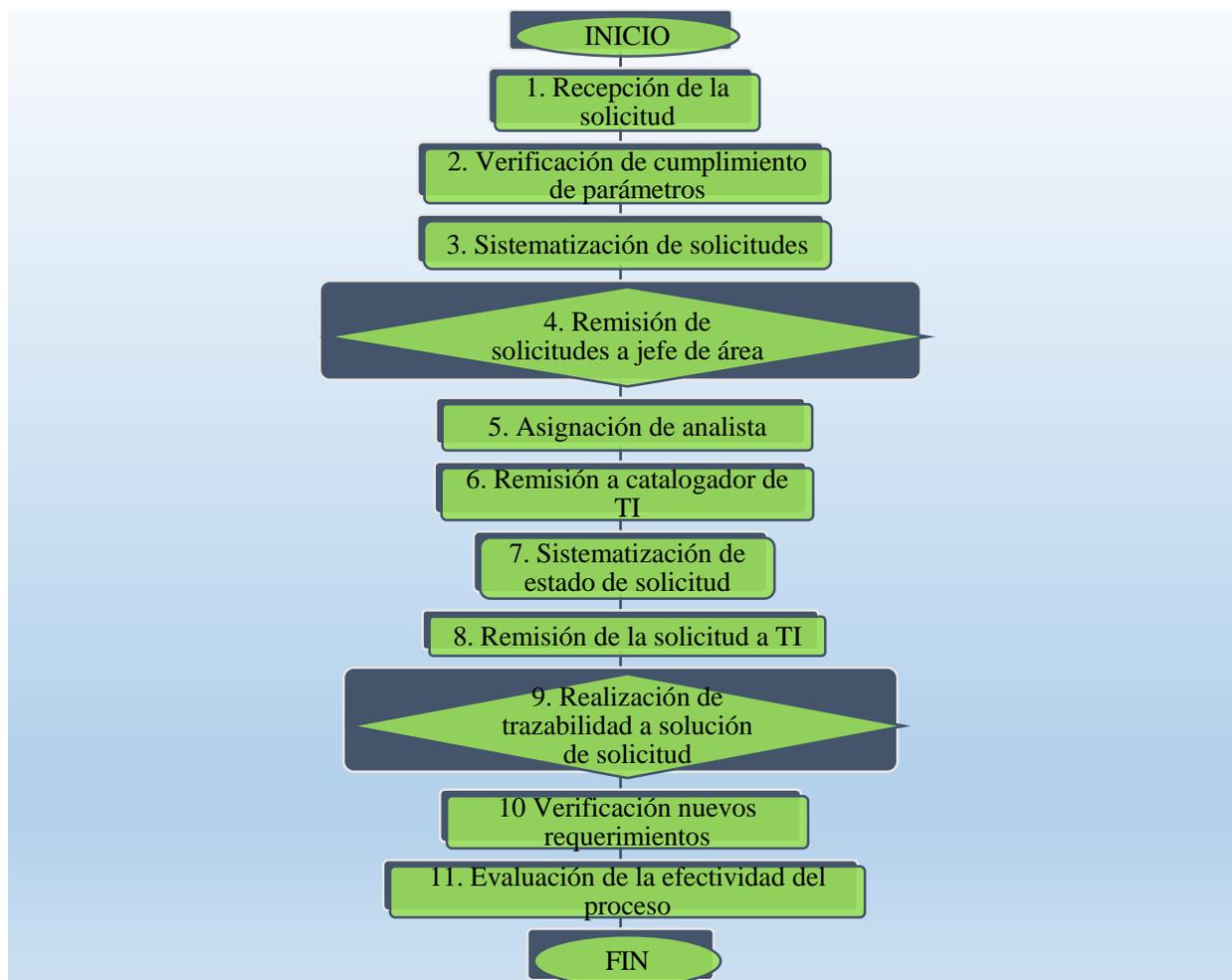
*Realización de trazabilidad de la solución a la solicitud.* Es el proceso más complejo, debido a los diferentes pasos que deben darse en el área de TI. Consistente en las siguientes actividades:

- Recibido de iniciativa, fecha de entrega a TI.
- Verificar si se da paso a la primera fase (de análisis).
- Si se devuelve pasa a estado DEVUELTO (es posible hacer correcciones).
- Si es viable se reconoce este estado con el número de radicado (con orden) lo que significa que la solicitud está en fase de desarrollo de la solución (puede devolverse).
- Si es viable se genera un número de soporte que es una codificación de la solución.
- Verificar que entra a fase de pruebas (mediante aviso enviado por catalogador de desarrollo enunciado fecha y constancia de entrega al área de pruebas (es posible que la solución se devuelva por errores y de esto debe dar constancia el Catalogador).
- Si es viable, sigue la preproducción que puede ser una segunda prueba (puede ser devuelto nuevamente y el Catalogador de TI da constancia. Es posible la participación de un analista de GD y puede dar el mensaje de entrega al usuario solicitante con fecha).
- Sigue la producción que es la entrega al área o usuario solicitante (también puede ser devuelto por el área o usuario solicitante) y si satisface sus requerimientos se comunica con fecha del paso a proceso de producción.

*Verificar posibles nuevos requerimientos.* Estos pueden surgir tanto del usuario solicitante como del área de Gestión de la Demanda.

*Evaluar la efectividad del proceso registro, administración y control.* Esto es con el fin de determinar el nivel de solicitudes desestimadas según cada procedimiento y cada área, lo que permitirá identificar patrones de efectividad de cara al enfoque por procesos que propende por la calidad de los servicios del Banco. Teniendo en cuenta estos elementos, La Figura 22 describe el flujo de procedimientos identificados para el cargo de Gestor de Registro.

Figura 22. Procedimientos del cargo de Gestor de Registro del área de Gestión de la Demanda del Banco Mundo Mujer



Fuente: elaboración propia

Con base en el procedimiento descrito, se cuatro responsabilidades transversales (Dirigir, Controlar, Colaborar, Informar y Evaluar) con sus respectivas funciones para efectos de aportar a mejorar la capacidad de respuesta del área de GD teniendo en cuenta el enfoque por procesos para lograr la calidad. Así mismo, son funciones que requieren de personas con perfiles que describe la teoría Y de McGregor, así como el de considerar la teoría general de las organizaciones, entendida como aquella que expone elementos con los cuales grupos de individuos (colaboradores) trabajan en equipo para un mismo fin: la capacidad de respuesta ante las solicitudes de los usuarios internos y externos.

*Tabla 4. Responsabilidades y funciones del Gestor de Registro del área de Gestión de la Demanda del Banco Mundo Mujer*

<b>Proceso</b>	<b>Responsabilidades Funciones</b>
Recepción de solicitudes	Diligenciar los formatos de recepción
Verificación de parámetros	Verificar la existencia de la firma del solicitante Verificar el tipo de solicitud
Sistematización de solicitudes	Clasificar las solicitudes según el tipo Verificar el tipo de solicitante (interno o externo) Devolver solicitudes que no cumplan con parámetros Sistematizar la solicitud con estado (aceptado o devuelto)
Remisión de solicitudes a jefe de área	Remitir solicitudes a jefe de área Confirmar la recepción del jefe de área
Remisión de solicitud a analista	Verificar vía intranet la recepción del analista Revisar el concepto del analista sobre la solicitud Sistematizar la solicitud según concepto del analista (DESESTIMADO o ACEPTADO)
Remisión de solicitud a catalogador de TI	Verificar la recepción de solicitud aceptada por el catalogador de TI Confirmar respuesta del catalogador de TI Sistematizar fecha de entrega y de confirmación de recibido del catalogador de TI
Realización de trazabilidad de la solución a solicitud	Revisar el estado de la solicitud si pasó a fase de análisis Sistematizar su estado (VIABLE o DEVUELTO) Verificar la viabilidad de realizar ajustes a la solicitud Verificar que las solicitudes viables pasan a fase de desarrollo Verificar el número de radicado con orden de las solicitudes viables Verificar que la solución a la solicitud está en fase de prueba Confirmar envío y recepción de constancia con fecha por parte del catalogador de TI Verificar de constancia de posibles errores enviada por el catalogador de TI Verificar que la solución a la solicitud pasa a fase de pre producción Revisar si el catalogador genera constancia de nuevos posibles errores Verificar si ha sido necesario la intervención del analista Confirmar el paso a fase de producción (uso por parte del usuario solicitante) Verificar envío de notas sobre errores según el usuario solicitante Sistematizar las soluciones a solicitudes que no cumplen con lo requerido por el usuario (DEVUELTO o RECHAZADO) Verificar que las soluciones devueltas son recepcionadas por catalogador de TI Verificar nueva entrega con correctivos con fecha y constancia Sistematizar el estado de las soluciones según criterio del usuario (RECHAZADO o ACEPTADO)
Verificación de nuevos requerimientos del usuario	Verificar nuevos requerimientos
Evaluación del proceso de registro	Evaluar la efectividad del proceso de registro en cada fase Presentación de informes de evaluación

**Fuente:** elaboración propia

### 5.3. Manual de cargo de Gestor de Registro del área de Gestión de la Demanda del Banco Mundo Mujer

Teniendo en cuenta los procedimientos y elementos descritos anteriormente, el diseño del manual de cargo responde a elementos de la teoría X & Y, de la teoría general de sistemas y del enfoque por procesos para efectos de generar valor y de aportar al mejoramiento de la capacidad de respuesta del área de GD.

Además, describe las competencias generales (corporativas) y específicas (técnicas y actitudinales), la descripción del cargo y del puesto, los requerimientos tecnológicos, los de tipo jurídico, los posibles riesgos que pueden estar presentes al desempeñar labores en la actual planta física de la organización, así como los de tipo público y tránsito a los que se expone una persona, entre otros inherentes a lo que constituyen los recursos humanos en el Banco Mundo Mujer, así como los incentivos y el mecanismo de evaluación de desempeño.

Con base en estos componentes enumerados, el manual que se propone para el cargo de Gestor de Registro del área de Gestión de la Demanda es el que se describe a continuación, con el que se espera que la labor de registro, administración y control de los requerimientos de los usuarios internos y externos contribuya a mejorar la capacidad de respuesta y que aporte valor al banco.

*Tabla 5. Manual de cargo de Gestor de Registro*

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
Nombre del cargo:	Gestor de Registro
Área o dependencia:	Gestión de la Demanda
Cargo superior inmediato:	Jefe de Área de Gestión de la Demanda
Cargo (s) subordinado (s):	Ninguno
Objetivo del cargo:	Contribuir al proceso de gestión de registro de solicitudes de usuarios internos y externos sobre información, mantenimiento y software necesarios para el cumplimiento del objeto social del Banco Mundo Mujer con estándares de calidad y oportunidad.

Continuación Tabla 4. Manual de cargo de Gestor de Registro

2. REQUISITOS DEL CARGO					
Formación académica mínima:	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Posgrado
				X	
Experiencia laboral mínima (en años):	En sector bancario			En otros sectores	
	1			N/A	
Dominio mínimo de idiomas	Idioma	Básico	Intermedio	Avanzado	
	Español		X		
	Inglés	X			
	Otro				
Menciones o méritos especiales:	Premios	Condecoraciones	Tesis meritoria	Otra	
	Opcional	Opcional	opcional		
Género:	Mujer	Hombre	LGBTI	Indiferente	
				X	
3. COMPETENCIAS REQUERIDAS					
Tipología de competencias			Nivel requerido		
			Básico	Intermedio	Alto
<b>Corporativas</b>					
1	Conocimientos organizacionales			X	
2	Sentido de pertenencia				X
3	Adaptabilidad				X
4	Flexibilidad				X
5	Motivación hacia la búsqueda de información				X
6	Motivación hacia el aprendizaje				X
7	Orientación hacia el logro				X
8	Capacidad de respuesta ante presión de tiempo				X
9	Colaboración en trabajos multidisciplinarios				X
10	Orientación hacia los usuarios internos y externos				X
<b>Técnicas</b>					
1	Conocimientos en administración de bases de datos			X	
2	Ofimática			X	
3	Gestión de la calidad			X	
4	Dominio de TIC			X	
<b>Actitudinales</b>					
1	Capacidad de liderazgo				X
2	Recursividad				X
3	Amabilidad				X
4	Responsabilidad y compromiso				X
5	Gestión oportuna				X
6	Capacidad de trabajar en equipo				X

Continuación Tabla 4. Manual de cargo de Gestor de Registro

4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO										
Actores de interacción	Dirigir	Controlar	Colaborar	Informar	Evaluar					
Superiores del banco			X	X	X					
Clientes del banco	X	X	X	X						
Superior de área de GD			X	X	X					
Compañeros de área de GD	X		X	X	X					
Colaboradores del área de TI		X	X	X						
Audidores internos			X	X						
Audidores externos			X	X						
5. NECESIDADES TECNOLÓGICOS DEL CARGO										
Hardware										
Equipo de cómputo	Teléfono fijo	Teléfono móvil	Impresora							
X	X	X	X							
Software										
Paquetes de office										
X										
Conectividad										
Internet					Intranet					
Wi-Fi	Datos móviles	Sí	No							
X	X	X								
6. SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO										
Riesgos	Peligro									
	Exposición		Probabilidad				Gravedad			
	SI	NO	MA	A	M	B	MC	MG	G	L
Físicos (vibraciones, iluminación, radiación)	X					X				X
Biológicos (virus, bacterias, hongos)	X				X				X	
Físico-químicos (elementos susceptibles de incendio)	X					X				X
Biomecánicos (malas posturas de pie y sentado)	X			X					X	
Psico-laborales (estrés, sobrecarga laboral, monotonía)	X			X					X	
Locativos (pisos húmedos)	X				X					X
Público y de tránsito	X			X					X	
MA: muy alta; A: alta; M: media; B: baja; MC: mortal catastrófico; MG: muy grave; G: grave; L: leve										
7. FUNCIONES DEL CARGO										
<ol style="list-style-type: none"> <li>Diligenciar los formatos de recepción</li> <li>Verificar la existencia de la firma del solicitante</li> <li>Verificar el tipo de solicitud</li> <li>Clasificar las solicitudes según el tipo</li> <li>Verificar el tipo de solicitante (interno o externo)</li> </ol>										

6. Devolver solicitudes que no cumplan con parámetros
7. Sistematizar la solicitud con estado (aceptado o devuelto)
8. Remitir solicitudes a jefe de área
9. Confirmar la recepción del jefe de área
10. Verificar vía intranet la recepción del analista
11. Revisar el concepto del analista sobre la solicitud
12. Sistematizar la solicitud según concepto del analista (DESESTIMADO o ACEPTADO)
13. Verificar la recepción de solicitud aceptada por el catalogador de TI
14. Confirmar respuesta del catalogador de TI
15. Sistematizar fecha de entrega y de confirmación de recibido del catalogador de TI
16. Revisar el estado de la solicitud si pasó a fase de análisis
17. Sistematizar su estado (VIALE o DEVUELTO)
18. Verificar la viabilidad de realizar ajustes a la solicitud
19. Verificar que las solicitudes viables pasan a fase de desarrollo
20. Verificar el número de radicado con orden de las solicitudes viables
21. Verificar que la solución a la solicitud está en fase de prueba
22. Confirmar envío y recepción de constancia con fecha por parte del catalogador de TI
23. Verificar de constancia de posibles errores enviada por el catalogador de TI
24. Verificar que la solución a la solicitud pasa a fase de pre producción
25. Revisar si el catalogador genera constancia de nuevos posibles errores
26. Verificar si ha sido necesario la intervención del analista
27. Confirmar el paso a fase de producción (uso por parte del usuario solicitante)
28. Verificar envío de notas sobre errores según el usuario solicitante
29. Sistematizar soluciones que no cumplen con lo requerido (DEVUELTO o RECHAZADO)
30. Verificar que las soluciones devueltas son recepcionadas por catalogador de TI
31. Verificar nueva entrega con correctivos con fecha y constancia
32. Sistematizar el estado de las soluciones según criterio del usuario (RECHAZADO o ACEPTADO)
33. Verificar nuevos requerimientos
34. Evaluar la efectividad del proceso de registro en cada fase
35. Presentación de informes de evaluación

**8. EVALUACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES DEL CARGO**

El proceso de evaluación implica tener en cuenta los tipos de solicitudes y a partir de estos la realización del seguimiento por parte del Gestor de Registro conforme a lo que se plantea en la matriz que se ha diseñado a raíz del proceso de pasantía realizado en el Banco Mundo Mujer. En el Anexo D se presentan algunas tablas sobre el proceso realizado durante la pasantía que permite identificar el aporte al banco teniendo en cuenta la labor de evaluación y seguimiento del proceso de Gestión de Registro de solicitudes.

**Identificación de solicitud de usuarios**

Tipo de solicitud	Descripción	
Reporte	Listados	
	Certificaciones	
	RACT	
	Extractos	
	Archivos	
	Regulatorios	
Consulta	Extracción de información en formato particular solicitado por el usuario final o ente externo	
Requerimiento-SW	Ejecución de script enviado por el proveedor	
	Actualización de Versión	
	Paso de programas	
Requerimiento de Bases de Datos	Ajuste a tablas del sistema (adicionar campos y lógica)	
	Insertar, retirar o modificar data	
	Crear repositorios	
Requerimiento Parametrización por Panel	Modificación de un parámetro del sistema, bajo la administración de TI como calendarios, sucursales, valores del sistema, cambio de un rubro en una transacción.	
Requerimiento de Mantenimiento	Ajuste a funcionalidad	
	Ajuste a transacciones	
	Ajuste a perfiles	
	Web cervices recaudo, corresponsales, otros	
	Políticas	
	reglas de negocio	
	Ajuste a Valores en pizarras	
	Creación nuevas pizarras	
Nuevos Productos		

Fuente: elaboración propia

### Matriz de seguimiento y evaluación del proceso de gestión de registro de solicitudes de usuarios internos y externos

IDENTIDAD DEL REQUERIMIENTO							DESCRIPCIÓN DEL REQUERIMIENTO					
No.	Iniciativa	Radicado	Soporte	Paq.de Pruebas	Categoría	Tipo de requerimiento	Usuario Solicitante	Gerencia	Área	Título	Descripción	Justificación

Continuación de matriz de seguimiento y evaluación del proceso de gestión de registro de solicitudes de usuarios internos y externos

No.	ESTADOS			FECHAS DE ENTREGA							
	Estado General	Fase Actual	Fase Preproducción	Recibido Iniciativa	Entrega GD a TI	Asignación Radicado	Entrega desarrollo	Entrega pruebas	Entrega preproducción	Paso a producción	

Continuación de matriz de seguimiento y evaluación del proceso de gestión de registro de solicitudes de usuarios internos y externos

No.	PRIORIDADES				COTIZACIÓN			Analista líder	Analista GD que certifica	Observaciones	Grupo funcional	Informe de auditoria	Fecha comprometida	Seguimiento contabilidad
	Fecha requerida para implementación	Grupo de Prioridad	Prioridad	Seguimiento	Cotización	Precio en \$	Fecha Aprobación GD							

Fuente: elaboración propia

## 6. Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos, se puede concluir que:

El proceso de registro, administración y control de los requerimientos de los usuarios internos y externos del Banco Mundo Mujer se caracteriza por problemas tales como un alto nivel de desconocimiento de las funciones específicas que deben cumplir los colaboradores, pues aproximadamente una tercera parte (30%) afirma presentar deficiencias al respecto, a lo que se suma un 90% que sugieren la ausencia de un manual de cargo, lo que ha conducido a que según el 80% considera que las funciones están parcialmente definidas, lo cual representa dificultades para el cumplimiento de los objetivos del área de GD y por ende del banco desde esta dependencia. También es destacable el hecho que los colaboradores cumplen otras funciones que no se han contemplado en el contrato (80%), de modo que se genera una sobrecarga que se agudiza debido a la insuficiencia de personal que los manifiestan la totalidad de los colaboradores encuestados, lo que ha conducido a que la capacidad de respuesta se evalúe en términos medios según el 100%. Además, se observan problemas en los procesos de capacitación y de gestión del talento humano, donde se destaca la ausencia de incentivos y una satisfacción laboral calificada como media por la mayor parte de los trabajadores del área de GD. Son problemas que han hecho de esta área un proceso que en términos de tiempo se da respuesta a las solicitudes de forma relativamente demorada según el 90% de los encuestados.

En cuanto a la definición de los procedimientos y responsabilidades (funciones) para el cargo de Gestor de Registro, por medio de la entrevista realizada a la persona que desempeña la labor de jefe de área de GD, ha sido posible conocer aspectos relacionados con las competencias que se buscan desde el banco, las cuales en su mayoría se corresponden con las que propone

Hooghiemstra (2010) para diferentes cargos según el nivel que desempeñan en la organización (ejecutivos, directivos, colaboradores) que son las generales o corporativas, así como las específicas o técnicas, además de las actitudinales según Díaz (2012). Además, se observa que en el banco existen procedimientos para crear cargos según los planteamientos de Dolan (2007), con lo que se identifican elementos que permiten comprender la naturaleza de un cargo y sus funciones (responsabilidades) que debe cumplir, de modo que se llega a un conjunto de once (11) procedimientos que requieren de 35 funciones para efectos de apoyar las labores del área de GD para mejorar la capacidad de respuesta ante las solicitudes de los usuarios internos y externos.

Conforme a los procedimientos y funciones, se presenta un manual mediante un formato que se adapta a las necesidades del proceso de gestión de registro del área de GD y que cumple con los planteamientos teóricos de la teoría X&Y, especialmente en lo relacionado con personas Y debido al alto nivel de exigencia del cargo. Cumple además con lo que sugiere la teoría general de las organizaciones debido a que es un cargo que interactúa con otros del área específica, así como de TI para lograr un objetivo, o sea el de dar solución a las solicitudes de los usuarios internos y externos. Así mismo, cumple con elementos del enfoque pro procesos tendiente a la calidad, ya que con base en el proceso de evaluación que debe realizar el Gestor de Registro, se busca identificar la efectividad de las funciones para satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos.

## **7. Recomendaciones**

Las recomendaciones que surgen a partir de este proceso de trabajo en el Banco Mundo Mujer apuntan a mejorar la capacidad de respuesta frente a los requerimientos de los usuarios internos y externos en términos de calidad y oportunidad:

Diseñar, redefinir y/o actualizar (si existen) los manuales de los diferentes cargos adscritos al área de GD y de TI para generar una cultura organizacional en la que cada colaborador reconoce a cabalidad sus funciones que debe cumplir.

Realizar procesos de capacitación acerca de las funciones que deben desempeñar los colaboradores del área, teniendo en cuenta las competencias corporativas y técnicas que requiere el área de GD y el banco.

Diseñar un programa de incentivos y reconocimientos tendiente a fortalecer el nivel de compromiso y responsabilidad, el sentido de pertenencia y la productividad de los colaboradores, lo cual puede redundar en el trabajo en equipo, calidad en los procesos y cumplimiento de metas por encima de los mínimos esperados.

## Bibliografía

- Almeida, L. (2015). *Diseño y documentación de un plan de gestión de talento humano en la E.S.E Hospital Integrado San Pedro Claver de Mogotes*. Bucaramanga, Colombia: Universidad Santo Tomás. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/1737/2016-AlmeidaMonteroLuisCarlos-trabajodegrado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arancibia, V. (2002). The approach of the competences at Work: History Definition and Generation of a competences Model for Organization and Persons. *PSYKHE*, 11(2), 207-214.
- Barahona, J., & Jaramillo, S. (2018). *Rediseño de la estructura organizacional del departamento contable de la empresa Lucanvi S.A.* Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/35418/1/LUCANVI%20S.A.%20Tesis%2030-08-18.pdf>
- Bertalanffy, L. (1989). *Teoría General de Ssistemas*. México: Fondo de Cultura Económica. Obtenido de [https://cienciasyparadigmas.files.wordpress.com/2012/06/teoria-general-de-los-sistemas-\\_fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf](https://cienciasyparadigmas.files.wordpress.com/2012/06/teoria-general-de-los-sistemas-_fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf)
- Bravo, J. (2012). *Gestión de Procesos en Chile. Diagnóstico y Propuestas*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Cabrera, C., & Schwerdt, F. (2014). Aplicabilidad de los aportes de Elton Mayo en la gestión de las Pequeñas y Medianas organizaciones de la ciudad de Bahía Blanca. *VIII Jornadas de Sociología de la UNLP* (págs. 1-17). La Plata, Argentina: Facultad de Humanidades y

Ciencias de la Educación - Universidad Nacional de La Plata. Obtenido de [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.4695/ev.4695.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.4695/ev.4695.pdf)

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Defensoría del Pueblo. (2014). *Manual descriptivo de cargos. Dirección de Recursos Humanos de la Defensoría del Pueblo*. Bogotá: Defensoría del Pueblo. Obtenido de [https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ven\\_man\\_des\\_car.pdf](https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_man_des_car.pdf)

Denison, D. (1997). *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. Bogotá: Editorial LEGIS.

Díaz, L., & Rubiano, P. (2019). *Propuesta para la elaboración e implementación de los manuales de cargo y funciones de Staffing de Colombia*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina. Obtenido de <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/3605/Documento%20final%20trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Díaz, M. (2012). *Diccionario de competencias laborales para Latinoamérica*. Bogotá: Gestión Humana Colombia.

Dolan, S. (2007). *Gestión de Recursos Humanos*. México D.F.: McGraw Hill. Obtenido de [https://www.academia.edu/11855126/GESTI%C3%93N\\_DE\\_RECURSOS\\_HUMANOS\\_-DOLAN-MC\\_GRAW](https://www.academia.edu/11855126/GESTI%C3%93N_DE_RECURSOS_HUMANOS_-DOLAN-MC_GRAW)

Espinosa, R. (12 de septiembre de 2016). *Marketing estrategico: concepto, funciones y ejemplos*. Obtenido de Portal web Roberto Espinosa: <https://robertoespinosa.es/2016/10/23/marketing-estrategico-concepto-ejemplos>

- Hernández, H., Martínez, D., & Cardona, D. (2015). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, Ciencia y Libertad*, 11(1), 141-150. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5847006.pdf>
- Hernández, R., Collado, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: McGraw Hill.
- Hooghiemstra, T. (2010). *Gestión integrada de recursos humanos. Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao, España: Ediciones Deusto.
- Koontz, H., Wehrhrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva empresarial* (14 Edición ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Lucca, N., & Berríos, R. (2003). *Investigación cualitativa, fundamentos, diseños y estrategias*. Bogotá: Ediciones S.M.
- Madero, S., & Rodríguez, D. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95-107. Obtenido de <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014>
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *REDIE: Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47. doi:<https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>
- Méndez, C. (2003). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: McGraw Hill.
- Meneses, J., & Rodríguez, D. (2016). *El cuestionario y la entrevista*. Barcelona: Universidad Abierta de Cataluña. Obtenido de [http://femrecerca.cat/meneses/files/pid\\_00174026.pdf](http://femrecerca.cat/meneses/files/pid_00174026.pdf)
- Mojica, C., Perdomo, S., & Cuello, J. (2015). *Diseño del manual de funciones y diccionario de competencias laborales para 15 cargos administrativos competencias laborales para 15*

*cargos administrativos ciudad de Bogota*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda. Obtenido de

<http://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/991/Dise%C3%B1o%20del%20manual%20de%20funciones%20y%20diccionario%20de%20competencias%20la%20borales%20para%202015%20cargos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Molina, J. (2015). *Diseño de manuales administrativos bajo los principios de mejoramiento continuo para la Fundación Universitaria de Popayán sede norte del Cauca*. Santiago de Cali, Colombia: Universidad Autónoma de Occidente. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/8021/T06024.pdf;jsessionid=06F8845DA4794C120BF91C3CE2BD2E8D?sequence=1>

Morales, P. (2012). *Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos?* Madrid: Universidad Pontificia Comillas. Obtenido de <http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%F1oMuestra.pdf>

Moreno, E. (2019). *Diseño de manuales de funciones aplicado a la Empresa Transportadora Gaviria S.A.S. en las diferentes áreas que la conforman*. Medellín, Colombia: Universidad Cooperativa De Colombia. Obtenido de [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/11604/1/2019\\_diseno\\_%20manuales\\_%20funciones.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/11604/1/2019_diseno_%20manuales_%20funciones.pdf)

Narváez, A. (2019). *Diseño del manual de funciones de cargos y funciones de una empresa de confecciones en Cali*. Cali, Colombia: Universidad Autónoma de Occidente. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/11324/T08698.pdf?sequence=8&isAllowed=y>

- Pacheco, T., González, N., & Aceves, J. (2017). Plan de alternativas de solución para PYMES en el área financiera: controles internos. En N. González, R. Valenzuela, E. Chairez, M. Moreno, J. Aceves, & B. Ochoa, *El desafío del desarrollo integral. Respuestas desde lo Económico, Contable y Financiero* (págs. 10-28). México: Instituto Tecnológico de Sonora. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/documents/ciencias-economico/eldesafiodesarrollointegral.pdf>
- Peralta, E. (2016). Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión. *Aglala*, 7(1), 122-145. doi:<https://doi.org/10.22519/22157360.901>
- Pereira, Z. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educare*, 15(1), 15-29. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3683544.p>
- Rodríguez, V. (2015). *Importancia manual de funciones y clasificación de cargos*. Obtenido de Portal de PREZI: <https://prezi.com/hnzwtdudzwo/importancia-manual-de-funciones-y-clasificacion-de-cargos/>
- Rojas, I. (2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. *Tiempo de Educar*, 12(24), 277-297. Recuperado el 6 de junio de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/311/31121089006.pdf>
- Santamaría, V. (2018). *Definición de un manual de perfiles de cargos para la Empresa Tecniequios S.A., mediante el mejoramiento de procesos y el planteamiento de una estructura organizacional para el año 2017*. Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/15258/DISERTACION%20VER%>

c3%93NICA%20JACQUELINE%20SANTAMAR%c3%8dA%20RECALDE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 3(1), 119-139. Obtenido de [http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION\\_UNPAN/BOL\\_DICIEMBRE\\_2013\\_69/UNED/2012/investigacion\\_cualitativa.pdf](http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION_UNPAN/BOL_DICIEMBRE_2013_69/UNED/2012/investigacion_cualitativa.pdf)

## **Anexos**

Anexo A. Formato de encuesta para colaboradores del área de Gestión de la Demanda

<p>CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DEL CAUCA</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">  <p>BANCO MUNDO MUJER</p>  </div>		
<p><b>FORMATO DE ENCUESTA</b></p>		
<p>Estimado (a) colaborador (a)</p> <p>Este formato de encuesta tiene como propósito obtener información para el estudio de trabajo de grado denominado <i>“Mejorar la capacidad de respuesta frente a los requerimientos de los usuarios internos y externos a través de un manual de cargo del Gestor de Registro de la demanda, del Banco Mundo Mujer de la ciudad de Popayán”</i>.</p> <p>La encuesta solo tomará dos minutos y los datos que suministre, serán tratados de acuerdo a la ley 1581 de 2012, con la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales en el caso que los hubiere. Agradezco su amable colaboración y si desea más información puede entrar en contacto con el autor del estudio:</p> <p>Federico Bastidas Velandia: <a href="mailto:federicobastidasvelandia@gmail.com">federicobastidasvelandia@gmail.com</a> 315 8551575</p>		
<p><b>ACERCA DE LOS CARGOS Y LAS FUNCIONES</b></p>		
<p>1. De acuerdo con su criterio, el nivel de sus conocimientos acerca de los manuales de cargos es:</p>	<p>Excelente <input type="checkbox"/></p> <p>Bueno <input type="checkbox"/></p> <p>Aceptable <input type="checkbox"/></p> <p>Insuficiente <input type="checkbox"/></p>	
<p><b>2. En el área de Gestión de la Demanda del Banco Mundo Mujer donde Usted labora que Usted, cada cargo cuenta con un manual. Califique su grado de acuerdo o desacuerdo con la anterior afirmación</b></p>	<p>Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>De acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>En desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/></p>	
<p>3. En cuanto a las funciones que le compete a cada colaborador del área de Gestión de la Demanda de cara al proceso de registro, administración y control de requerimientos de los usuarios internos y externos, Usted podría decir que:</p>	<p>Están completamente definidas <input type="checkbox"/></p> <p>Estan parcialmente definidas <input type="checkbox"/></p> <p>Estan mal definidas <input type="checkbox"/></p> <p>No estan definidas <input type="checkbox"/></p>	

<p><b>4. Como colaborador del área de Gestión de la Demanda del Banco Mundo Mujer, Usted ha tenido que realizar funciones diferentes para las que fue contratado y que además no tienen relación con el proceso de registro, administración y control de solicitudes de los usuarios internos y externos. Califique su grado de acuerdo o desacuerdo con la anterior afirmación</b></p>	<p>Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>De acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>En desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/></p>
<p>5. Su nivel de conocimiento acerca de las funciones de cada una de las áreas del Banco Mundo Mujer es:</p>	<p>Excelente <input type="checkbox"/></p> <p>Bueno <input type="checkbox"/></p> <p>Aceptable <input type="checkbox"/></p> <p>Insuficiente <input type="checkbox"/></p>
<p><b>6. Para efectos de un adecuado proceso de registro, administración y control de los requerimientos de solicitudes de los usuarios internos y externos, las funciones de los cargos del área de Gestión de la Demanda del Banco Mundo Mujer están en lugares visibles de forma inmediata si se requiere consultarlas. Califique su grado de acuerdo o desacuerdo con la anterior afirmación.</b></p>	<p>Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>De acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>En desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/></p>
<p><b>ACERCA DE LA CAPACIDAD DE RESPUESTA</b></p>	
<p>7. De acuerdo con la naturaleza de los solicitudes de los usuarios externos y externos, el tiempo de respuesta del área de Gestión de la Demanda conforme a sus competencias profesionales y de experiencia, Usted lo califica como:</p>	<p>Inmediato <input type="checkbox"/></p> <p>Relativamente demorado <input type="checkbox"/></p> <p>Demorado <input type="checkbox"/></p> <p>Muy demorado <input type="checkbox"/></p>
<p>8. Teniendo en cuenta los recursos tecnológicos disponibles en el área de Gestión de la Demanda, califique la eficacia que estos permiten para el cumplimiento el proceso de registro, administración y control de los requerimientos de los usuarios internos y externos:</p>	<p>Muy alta <input type="checkbox"/></p> <p>Alta <input type="checkbox"/></p> <p>Media <input type="checkbox"/></p> <p>Baja <input type="checkbox"/></p> <p>Muy baja <input type="checkbox"/></p>

<p>9. Según sus criterios, califique la eficacia del equipo de colaboradores del área de Gestión de la Demanda para cumplir con el proceso de registro, administración y control de requerimientos de los usuarios internos y externos:</p>	<p>Muy alta <input type="checkbox"/></p> <p>Alta <input type="checkbox"/></p> <p>Media <input type="checkbox"/></p> <p>Baja <input type="checkbox"/></p> <p>Muy baja <input type="checkbox"/></p>
<p>10. Actualmente, para la realización de las labores del proceso de registro, administración y control del área de Gestión de la Demanda, se cuenta con el personal suficiente. Califique su grado de acuerdo o desacuerdo con la anterior afirmación.</p>	<p>Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>De acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>En desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/></p>
<p>11. Teniendo en cuenta los recursos tecnológicos, el talento humano y el acompañamiento de las directivas del Banco Mundo Mujer, ¿Cómo evalúa Usted la capacidad de respuesta del área de Gestión de la Demanda para el proceso de registro, administración y control de los requerimientos solicitados de los usuarios internos y externos?.</p>	<p>Muy alta <input type="checkbox"/></p> <p>Alta <input type="checkbox"/></p> <p>Media <input type="checkbox"/></p> <p>Baja <input type="checkbox"/></p> <p>Muy baja <input type="checkbox"/></p>
<p>12. Siendo consciente de sus capacidades, de las ayudas tecnológicas y las condiciones actuales del área de Gestión de la Demanda, ¿el Banco Mundo Mujer debería crear un cargo que apoye alguna labor para mejorar la capacidad de respuesta frente a los requerimientos de los usuarios internos y externos?</p>	<p>Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>De acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>En desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/></p>
<p>13. Según Usted, ¿Cuál de las siguientes labores es más prioritaria para crear un nuevo cargo para mejorar la capacidad de respuesta del área de Gestión de la Demanda?</p>	<p>Mensajería interna <input type="checkbox"/></p> <p>Mensajería externa <input type="checkbox"/></p> <p>Gestión de registro <input type="checkbox"/></p> <p>Actualización de solicitudes <input type="checkbox"/></p> <p>Otras <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuál? _____</p>
<p><b>ACERCA DE LAS CONDICIONES FÍSICAS DEL ÁREA</b></p>	
<p>14. ¿Cómo evalúa la amplitud del espacio destinado para el área de Gestión de la Demanda?</p>	<p>Muy amplio <input type="checkbox"/></p> <p>Amplio <input type="checkbox"/></p> <p>Reducido <input type="checkbox"/></p> <p>Muy reducido <input type="checkbox"/></p>
<p>15. Frente al confort de los asientos, escritorios y otros enseres, Usted considera que son:</p>	<p>Totalmente confortables <input type="checkbox"/></p> <p>Confortables <input type="checkbox"/></p>

	Poco confortables	<input type="checkbox"/>
	Nada confortable	<input type="checkbox"/>
16. Según Usted, la higiene de los sanitarios y lavamanos que usa el personal del área de Gestión de la Demanda es:	Excelente	<input type="checkbox"/>
	Buena	<input type="checkbox"/>
	Aceptable	<input type="checkbox"/>
	Insuficiente	<input type="checkbox"/>
<b>ACERCA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		
17. Cómo califica Usted el trato de sus superiores, tanto del área de Gestión de la Demanda como de otras dependencias conexas.	Excelente	<input type="checkbox"/>
	Buena	<input type="checkbox"/>
	Aceptable	<input type="checkbox"/>
	Insuficiente	<input type="checkbox"/>
18. ¿Cómo califica Usted el proceso de capacitación para lograr cumplir adecuadamente con sus funciones en el área de Gestión de la Demanda del Banco Mundo Mujer?	Excelente	<input type="checkbox"/>
	Buena	<input type="checkbox"/>
	Aceptable	<input type="checkbox"/>
	Insuficiente	<input type="checkbox"/>
19. Debido a los logros de su trabajo, Usted ha sido objeto de incentivos o reconocimientos que le motivan a desarrollar sus funciones. Califique su grado de acuerdo o desacuerdo frente a la anterior afirmación.	Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
20 De acuerdo con su percepción, su satisfacción con el ambiente labora del área de Gestión de la Demanda para cumplir con el proceso de registro, administración y control la califica como:	Muy alta	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>
	Muy baja	<input type="checkbox"/>
Si desea hacer observaciones, puede hacerlas en este espacio:		
<b><i>¡Muchas gracias!</i></b>		

## Anexo B. Formulario en línea en aplicación de *Google Forms*

La encuesta se diligenció en un formulario a través de Google Forma para facilitar la recolección de la información como insumo para el cumplimiento del primer objetivo específico. El enlace es el siguiente:

<https://forms.gle/3iqVKT4hRGiDn4S46>

Anexo C. Formato de entrevista semi-estructurada

<b>CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DEL CAUCA</b>	
	<b>BANCO MUNDO MUJER</b>
	
<b>FORMATO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA</b>	
<p>Estimado (a) colaborador (a) y directivo (a)</p> <p>Este formato de entrevista tiene como propósito obtener información para el estudio de trabajo de grado denominado <i>“Mejorar la capacidad de respuesta frente a los requerimientos de los usuarios internos y externos a través de un manual de cargo del Gestor de Registro de la demanda, del Banco Mundo Mujer de la ciudad de Popayán”</i>.</p> <p>La encuesta solo tomará cinco minutos y los datos que suministre, serán tratados de acuerdo a la ley 1581 de 2012, con la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales en el caso que los hubiere. Agradezco su amable colaboración y si desea más información puede entrar en contacto con el autor del estudio:</p> <p>Federico Bastidas Velandia: <a href="mailto:federicobastidasvelandia@gmail.com">federicobastidasvelandia@gmail.com</a> 315 8551575</p>	
<b>Sobre perfiles de cargo con base en competencias</b>	
1. De acuerdo con una encuesta implementada con colaboradores del área de Gestión de la Demanda se considera necesario la creación de un cargo de Gestor de Registro para mejorar la capacidad de respuesta a las solicitudes de los usuarios internos y externos. ¿Cuál es su opinión acerca de la capacidad de respuesta actual? ¿Considera que un nuevo cargo efectivamente contribuiría a mejorar la capacidad de respuesta del área? ¿Por qué?	
2. Para efectos de mejorar la capacidad de respuesta del área de Gestión de la Demanda del Banco Mundo Mujer frente al proceso de registro, administración y control de solicitudes de los usuarios internos y externos, ¿cuáles son las competencias con las que un funcionario debe contar para la generación de valor en la organización? ¿Cómo considera Usted que se corresponden estas competencias para una persona que asuma el cargo de Gestor de Registro?	
3. ¿Cuáles serían las competencias generales que debe tener una persona que asuma el cargo de Gestor de Registro del área de Gestión de la Demanda del Banco Mundo Mujer? ¿Cuáles serían las específicas?	
<b>Acerca del cargo y/o puesto de trabajo</b>	
4. Con base en los aspectos misionales del Banco Mundo Mujer, ¿cuáles serían los pasos para la creación del cargo de Gestor de Registro? Podría explicar de manera general cómo se llevan a cabo cada uno de esos pasos?	
5. En el área específica de la Gestión de la Demanda del Banco Mundo Mujer, ¿cómo es el proceso de capacitación y para mejorar la capacidad de respuesta frente al proceso de registro, administración y control de requerimientos de los usuarios internos y externos? ¿Cómo es la	

política de incentivos por alto desempeño? ¿Considera Usted que tanto la capacitación como la política de incentivos deben mejorarse? ¿Cómo se lograría mejorar la capacitación y los incentivos?

6. ¿Cómo se realiza el proceso de evaluación de cumplimiento de las funciones en el área de Gestión de la Demanda?. ¿Según su experiencia como jefe del área de Gestión de la Demanda, cuál es el o índice de cumplimiento de los requerimientos que hacen los usuarios internos y externos? ¿Considera que se debe mejorar el proceso de evaluación y seguimiento? ¿Cómo podría mejorarse?

7. Teniendo en cuenta las anteriores opiniones, ¿cuáles serían los procedimientos que debe cumplir el Gestor de Registro? ¿Cuáles serían las funciones?

Si desea hacer observaciones, puede hacerlas en este espacio:

*¡Muchas gracias!*

Anexo D. Matriz diligenciada durante el proceso de pasantía en el área de Gestión de la Demanda del Banco Mundo Mujer.

IDENTIDAD DEL REQUERIMIENTO							DESCRIPCIÓN DEL REQUERIMIENTO					
No.	Iniciativa	Radicado	Soporte	Paq.de Pruebas	Categoría	Tipo de requerimiento	Usuario Solicitante	Gerencia	Área	Título	Descripción	Justificación
599	1700	20200099		0	Mantenimiento	Requerimiento-BD	Yannelly Diaz Imbaquin	Gerencia_de_Talento_Humano	Nómina	contables año 2019 -	información contable del periodo	justificación
601	1702	20200100	B-JFOR1352		0	Mantenimiento	Requerimiento-BD	Alvaro David Cardenas	Gerencia_de_Operaciones_y_Canales	Centralizadas	operaciones lng -pagos	las 645 operaciones ( se envía realizar recuperacion
602	1703	20200101		0	Proyecto	Requerimiento-MA	German Garzon	Gerencia_de_Gestión_de_Proyectos	Gestion de Proyectos	de creditos en tramas	requerimiento se requiere generar	con esta información
604	1704	20200102	B-JFOR1337		0	Mantenimiento	Consulta	Caroll Shire Mosquera Guerrero	Gerencia_de_Operaciones_y_Canales	Centralizadas	para proceso de ATL	las operacines relacionadas en el para proceso de ATL
605	1705	20200107	B_JDS0451		0	Mantenimiento	Reporte	Eliana Lucia Ruiz	Gerencia_de_Operaciones_y_Canales	Centralizadas	del reporte 6111	la misma estructura y
607	1707	20200112	B_JFOR1338		0	Mantenimiento	Consulta	Caroll Shire Mosquera Guerrero	Gerencia_de_Operaciones_y_Canales	Centralizadas	aptos para que sirvan	base de datos de las operaciones a atl
610	1709	20200117	B_MPA4587		0	Mantenimiento	Requerimiento-BD	Orlando Moreno Díaz	Gerencia_de_Control_Financiero	Impuestos	Traslado de sucursal	tabla FSD016 y FSD015 para los presenta un falla en el
606	1706	20200118	B-JFOR1354		0	Mantenimiento	Requerimiento-MA	Femey Mendez	Gerencia_de_Operaciones_y_Canales	Centralizadas	no Financiados por	Actividad económica y códigos cumplimiento a la PT-
620	1719	20200119		0	0	Mantenimiento	Requerimiento-PP	Gladys Rocio Lopez Mosquera	Gerencia_de_Operaciones_y_Canales	Centralizadas	Marcacion dias festivos	festivos el día 21, 28 de marzo y 04 17/03/2020
617	1716	20200120	B-MPA4611		0	Mantenimiento	Requerimiento-MA	Caroll Shire Mosquera Guerrero	Gerencia_de_Operaciones_y_Canales	Centralizadas	inactivas para duplicidad	cuentas inactivas para la relacion duplicadas
618	1717	20200121	B-MPA4609		0	Mantenimiento	Requerimiento-BD	Caroll Shire Mosquera Guerrero	Gerencia_de_Operaciones_y_Canales	Centralizadas	hipotecaria doble	de garantia asociados a los con el fin de no
625	1722	20200122	B-LEMD0184			Mantenimiento	Requerimiento-MA	Karem Paola Trujillo	Dirección_de_Riesgos	Riesgo de Credito	capital CE 007 Marzo/20	funcionalidad que permita otorgar
628	1725	20200123	B_JFCE370		0	Mantenimiento	Requerimiento-MA	Fabio Hernán Ocampo Restrepo	Gerencia_de_Operaciones_y_Canales	Centralizadas	convenios y aplicación de	de creditos en los convenios creditos como parte
622	1721	20200124		0	0	Mantenimiento	Reporte	Caroll Shire Mosquera Guerrero	Gerencia_de_Operaciones_y_Canales	Centralizadas	Reporte 4078D	la garantia se encuentra Sin justificacion
619	1718	20200125	B-JAO0444		0	Mantenimiento	Requerimiento-MA	Paola Andrea Sevilla	Gerencia_de_Tecnologia	Soporte Tecnologico	version XBRL	anual (2020) de la version de XBRL Actividad anual
631	1728	20200128	B_CDAF318		0	Mantenimiento	Requerimiento-MA	Victor Eduardo Solano	Gerencia_de_Mercadeo	Experiencia de Cliente	estado de PQR en gestor	las 719 PQR (Archivo de excel la anulacion de estas
627	1724	20200129	B_JFCE371		0	Mantenimiento	Requerimiento-MA	German Garzon	Gerencia_de_Gestión_de_Proyectos	Gestion de Proyectos	Servicio de Consulta de	Se requiere que el servicio BISOA con este ajuste para
630	1727	20200130	B-JCA335		0	Mantenimiento	Consulta	Isabel Cristina Diaz Mosquera	Gerencia_de_Captaciones	Captaciones	promedios	cuentas de ahorro mes de marzo mes de marzo
632	1729	20200131	B_CDAF319			Mantenimiento	Requerimiento-MA		Gerencia_de_Talento_Humano	Nómina	CERTIFICADOS DE	manera urgente con el proveedor normalidad vigente y
633	1730	20200132	B_JFOR1345		0	Mantenimiento	Requerimiento-MA	Fabio Hernán Ocampo Restrepo	Gerencia_de_Operaciones_y_Canales	Centralizadas	estado 0 operaciones con	que tienen CxC seg incendio y clientes puedan
635	1732	20200133	B_JCA366		0	Proyecto	Requerimiento-MA	Julian Eduardo Ordoñez	Gerencia_de_Gestión_de_Proyectos	Gestion de Proyectos	campañas	que por favor se revise y aplique campañas
636	1733	20200134	B_JDS0447		0	Mantenimiento	Requerimiento-BD	Fabio Hernán Ocampo Restrepo	Gerencia_de_Operaciones_y_Canales	Operaciones Canales	Debito	23418 de Tarjetas Debito adjuntas. Bloqueo Definitivo de
637	1734	20200135	20200135		0	Mantenimiento	Requerimiento-MA	Carlos Julio Muñoz Caicedo	Gerencia_Nacional_de_Crédito_y_Cartera	Credito y Cartera	información y clasificacion	capturar la informacion detallada analista de credito un
638	1735	20200136	B-JFCE377			Mantenimiento	Requerimiento-MA	German Garzon	Gerencia_de_Gestión_de_Proyectos	Gestion de Proyectos	Transferencias ACH	BISOA que permita consultar el al cliente desde el
639	1736	20200137	B_JDS0449			Proyecto	Requerimiento-MA	German Garzon	Gerencia_de_Gestión_de_Proyectos	Gestion de Proyectos	registros de la tabla	desde Desarrollo con el cual se el afinamiento de la
640	1737	20200138				Mantenimiento	Consulta	Fabio Hernán Ocampo Restrepo	Gerencia_de_Operaciones_y_Canales	Operaciones Canales	Consulta Tarjeta Debito	permita visualisar las tarjetas debito consulta para realizar

Continuación Anexo D. Matriz diligenciada durante el proceso de pasantía en el área de Gestión de la Demanda del Banco Mundo Mujer.

No	ESTADOS			FECHAS DE ENTREGA						PRIORIDADES				
	Estado General	Fase Actual	Fase Preproducción	Recibido Iniciativa	Entrega GD a	Asignación Radicado	Entrega desarrollo	Entrega pruebas	Entrega prepro	Paso a Producción	Fecha requerido para implementación	Grupo de Prioridad	Prioridad	Seguimiento
599	Cerrado	Producción		5/03/2020	5/03/2020	5/03/2020				7/03/2020		4		
601	Cerrado	Producción		7/03/2020	7/03/2020	9/03/2020	24/04/2020	25/04/2020	28/04/2020	29/04/2020		0		
602	Desestimado	Desarrollo		9/03/2020	13/03/2020	10/03/2020						1	53	
604	Cerrado	Producción		9/03/2020	13/03/2020	10/03/2020	16/03/2020			14/03/2020		0		
605	Cerrado	Producción		10/03/2020	10/04/2020	11/03/2020	6/04/2020	7/04/2020	29/04/2020	6/05/2020		1	54	
607	Cerrado	Producción		11/03/2020	11/03/2020	11/03/2020	12/03/2020	12/03/2020	13/03/2020	14/03/2020		1		
610	Cerrado	Producción		5/03/2020	12/03/2020	12/03/2020	30/03/2020	31/03/2020	31/03/2020	1/04/2020		0	0	
606	Cerrado	Producción		11/03/2020	13/03/2020	17/03/2020	23/04/2020	24/04/2020	29/04/2020	30/04/2020		0	0	
620	Cerrado	Producción		18/03/2020	19/03/2020	19/03/2020	19/03/2020			20/03/2020		4		
617	Cerrado	Producción		17/03/2020	19/03/2020	20/03/2020	22/04/2020	25/04/2020	28/04/2020	28/04/2020		0		
618	Cerrado	Producción		18/03/2020	19/03/2020	20/03/2020	24/04/2020	25/04/2020	28/04/2020	28/04/2020		0		
625	Cerrado	Producción		19/03/2020	19/03/2020	21/03/2020	12/06/2020	25/06/2020	28/06/2020	29/06/2020		1	1	emergencia sanitaria
628	Cerrado	Producción		22/03/2020	22/03/2020	23/03/2020	23/03/2020	23/03/2020	24/03/2020	24/03/2020		1	2	emergencia sanitaria
622	Activo	Desarrollo		18/03/2020	19/03/2020	25/03/2020						2	71	
619	Cerrado	Producción		18/03/2020	19/03/2020	25/03/2020	26/03/2020	30/03/2020	31/03/2020	31/03/2020		1	58	
631	Cerrado	Producción		25/03/2020	25/03/2020	25/03/2020	27/03/2020	30/03/2020	30/03/2020	31/03/2020		1	4	emergencia sanitaria
627	Cerrado	Producción		20/03/2020	20/03/2020	26/03/2020	27/03/2020	2/04/2020				1	59	
630	Cerrado	Producción		24/03/2020	26/03/2020	26/03/2020	27/03/2020			1/04/2020		0		
632	Cerrado	Producción		25/03/2020	25/03/2020	27/03/2020	27/03/2020	28/03/2020		28/03/2020		1	5	
633	Cerrado	Producción	Pendiente Aplicar en Producción	26/03/2020	26/03/2020	27/03/2020		31/03/2020	1/04/2020	24/03/2020		1	6	emergencia sanitaria
635	Cerrado	Producción		28/03/2020	28/03/2020	30/03/2020		18/04/2020				1	61	
636	Cerrado	Producción		27/03/2020	28/03/2020	30/03/2020	30/03/2020	31/03/2020	31/03/2020	31/03/2020		0	0	
637	Cerrado	Producción		27/03/2020	28/03/2020	30/03/2020	31/03/2020	15/04/2020	15/04/2020	16/04/2020		1	7	emergencia sanitaria
638	Cerrado	Producción		30/03/2020	31/03/2020	1/04/2020	2/04/2020	13/04/2020		16/04/2020		1	8	
639	Desestimado	Pruebas		31/03/2020	31/03/2020	2/04/2020	2/04/2020					1	63	
640	Cerrado	Producción		6/04/2020	6/04/2020	6/04/2020				17/04/2020		0	34	

Continuación Anexo D. Matriz diligenciada durante el proceso de pasantía en el área de Gestión de la Demanda del Banco Mundo Mujer

No	COTIZACIÓN			ANALISTA LIDER	ANALISTA GD QUE CERTIFICA	OBSERVACIONES	GRUPO FUNCIONAL	INFORME DE AUDITORIA	FECHA COMPROMETIDA
	Cotización	Precio en \$US	Fecha Aprobacion GD						
599				Andrea Bermudez Mosquera					
601				Andrea Bermudez Mosquera					
602									
604				Wilson Andres Morales Velasco					
605				Andrea Bermudez Mosquera					
607				Wilson Andres Morales Velasco					
610				Ana Maria Sanchez Garcia					
606				Cristhian Camilo Galindo Chavez					
620				Wilson Andres Morales Velasco					
617				Leila Alexandra Trujillo Diaz					
618				Leila Alexandra Trujillo Diaz					
625				Wilson Andres Morales Velasco	Wilson Andres Morales Velasco				
628				Wilson Andres Morales Velasco					
622				Wilson Andres Morales Velasco					
619				Ana Maria Sanchez Garcia					
631				Andrea Bermudez Mosquera					
627				Cristhian Camilo Galindo Chavez					
630				Wilson Andres Morales Velasco					
632				Andrea Bermudez Mosquera					
633				Wilson Andres Morales Velasco					
635									
636				Wilson Andres Morales Velasco					
637				Cristhian Camilo Galindo Chavez					
638				Andrea Bermudez Mosquera					
639				Andrea Bermudez Mosquera					
640				Wilson Andres Morales Velasco					