



FASE VI. CONSTRUCCIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO
MODELO ESTRATÉGICO INTEGRAL PARA LOS PROCESOS DE FORMACIÓN Y
DESARROLLO EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO – BANCO DE BOGOTÁ



Presentado a:

MARIO HUMBERTO AGUILAR

Presentado Por:

ERIKA TATIANA PARRACY ROJAS C.C. 1.081.411.852
MAYRA ROCÍO CASTRO LISCANO C.C. 1.081.405.278
MARIA CAMILA CASTRO LISCANO C.C. 1.081.413.540
LIDA XIMENA VIEDA CARDOZO C.C. 1.075.290.423
ANGELA PATRICIA DIAZ SEGURA C.C. 1.081.408.090

Grupo: 101007_80

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS - ECACEN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
NOVIEMBRE
2016

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
1. CAPITULO 1: EL PROBLEMA	5
1.1.Antecedentes del Problema	6
1.2.Planteamiento del Problema	8
1.3.Objetivos	10
1.3.1. Objetivo General	10
1.3.2. Objetivos Específicos	10
1.4.Justificación de la Investigación	11
2. CAPITULO 2: MARCO TEORICO	14
2.1.Marco Teórico	14
2.1.1. Contextualización de los procesos de formación y desarrollo	14
2.1.2. Gestión del Conocimiento	19
2.1.3. Cinco Tendencias en la Gestión del Conocimiento	21
2.1.4. La función de personal al pasar de la capacitación a la educación	27
3. CAPITULO 3: METODOLOGÍA GENERAL	31
3.1.Método de Investigación	32
3.1.1. Tipo de Investigación	
3.1.2. Metodología de Investigación	32
3.2.Población y Muestra.....	33
3.3.Fuentes de Información	35
3.3.1. Fuentes de Información Primaria	35
3.3.2. Fuentes de Información Secundaria	35
3.4.Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	36
3.4.1. Observación Directa	36
3.4.2. Encuesta	37
4. CAPITULO 4: RESULTADOS	39
4.1.Presentación De Resultados	39
4.1.1. Presentación de Resultados Observación Directa	40



4.2.Análisis de Resultados	42
5. CAPITULO 5: CONCLUSIONES	52
5.1.Resumen de Hallazgos	52
5.2.Recomendaciones	54
5.3.Propuesta	56
5.3.1. Pasos que se desarrollaran para formular el problema	57
5.3.1.1. Identificación del Procesos o Problema a Mejorar.....	57
5.3.1.2. Identificación de Causas que Originan el Problema Mejorar	59
5.3.1.3. Definir Objetivos Generales	60
5.3.1.4. Definir los Proyectos y Acciones de Mejora.....	62
5.3.1.5. Planear y dar Seguimiento a los Proyectos y Acciones	68
5.3.2. Modelo Nonaka y Takeuchi (1995) Procesos de Formación y Desarrollo Banco de Bogotá Oficina La Plata	69
5.4. Recursos: Humanos, Materiales, Financieros	73
5.5. Cronograma de Actividades Diagrama de Gantt.....	73
ANEXOS	75
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	83
CITAS BIBLIOGRAFICAS	85

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy en día se ven más encaminadas a competir en mercados más diversos, llenos de complejidad y sobre envueltos en la dinámica de la segmentación; cambiante y orientado a la calidad y al cliente. Actualmente se encuentran compañías que todavía ven centrados sus esfuerzos en los problemas, en los mercados y descuidan o no le da la importancia que merece al factor cliente interno, viendo éste como el enfoque que debería tener toda organización, volcada hacia el cliente y el servicio.

En Colombia cada día se pone más énfasis en la calidad y principalmente la calidad del servicio; siendo ésta algo intangible, es necesario orientar a toda la organización hacia la importancia que tiene el cliente interno para ella; todos los esfuerzos que se realicen dentro de la misma, se verán reflejados en su satisfacción, sobrepasando sus propias expectativas. La percepción que tiene el cliente interno acerca de la organización, es el reflejo de la calidad interna que tiene la empresa.

Como consecuencia de la globalización para el Banco de Bogotá, se ha convertido en un reto la obtención de personal altamente comprometido que esté en capacidad de aportar para desarrollo y crecimiento para la organización.

En el presente trabajo se mostrará el proceso de la investigación desarrollada, que se enfocó en indagar acerca de los recursos invertidos y el cumplimiento que da la organización a aspectos relacionados con el área de bienestar social como lo son los procesos de formación y desarrollo de los empleados que actualmente laboran en la empresa y aportan por medio del desarrollo de sus funciones al cumplimiento de propósitos organizacionales

CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA

En este capítulo se aborda la descripción de cómo desarrollar un modelo estratégico integral que enmarque los procesos de formación y desarrollo del Talento Humano con énfasis en la gestión del conocimiento, aplicado a la empresa Banco de Bogotá, una entidad del sector financiero y bancario presente en la totalidad del territorio nacional y parte de Centroamérica, puntualmente ha sido seleccionada la Oficina La Plata que hace parte de la región central de la organización.

La investigación desarrollada se enfocó en indagar acerca de los recursos invertidos y el cumplimiento que da la organización a aspectos relacionados con el área de bienestar social como lo son los procesos de formación y desarrollo de los empleados que actualmente laboran en la empresa y aportan por medio del desarrollo de sus funciones al cumplimiento de propósitos organizacionales.

Con esta investigación se identifican problemas asociados a la temática sustentada anteriormente con el fin de formular y aplicar estrategias y acciones que permitan mejorar la situación actual de la empresa frente al tema y enfocarla hacia la situación deseada. Asimismo con la identificación de las falencias encontradas por medio del proceso de investigación se tiene como objetivo central conocer las necesidades de los funcionarios para estar en capacidad de responder a ellas y en forma indirecta garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales; dado que los empleados son el capital más importante en toda empresa por ser quienes dirigen a esta para lograr los propósitos planteados por medio del desarrollo total de sus funciones, las cuales están dirigidas al cumplimiento de procesos y procedimientos propios de la actividad operacional de la organización.

1.1. Antecedentes del Problema

El Banco de Bogotá es la primera institución financiera creada en Colombia y en la actualidad cubre la totalidad del territorio Nacional y parte de Centroamérica. Es integrante del grupo AVAL que es el grupo financiero más grande del país. La sede localizada en la ciudad de La Plata Huila hace parte de la región Central y cuenta con una trayectoria de más de 40 años lo que lo identifica como una empresa líder en el sector financiero local. Cuenta con 10 empleados encargados de diferentes áreas tanto comerciales como operativas.

En la sede La Plata a pesar de contar con una amplia trayectoria se han identificado algunos problemas relacionados con el cumplimiento de procesos que hacen parte del área de bienestar social como lo son la formación y desarrollo del capital humano actual, lo cual ha venido generando un escaso avance en cuanto ascensos, pocas posibilidades de acceder a convocatorias de empleo interno dadas a conocer por el Banco y poco crecimiento a nivel salarial puesto que los empleados una vez inician sus funciones en un cargo determinado se quedan ejerciendo el mismo sin posibilidades de tener un avance significativo dentro de la organización y adquirir un mayor nivel jerárquico.

Durante años, Ocho (8) de los Diez (10) empleados actuales han ejercido los mismos puestos de trabajo para los cuales fueron contratados y a pesar de tener las capacidades y los conocimientos necesarios para ascender, no reciben esta posibilidad en la misma oficina donde desempeñan sus funciones, sino que deben formarse en otras ciudades y les son asignadas plazas diferentes a la inicial, esta posibilidad de ascenso se ve frustrada porque los funcionarios rechazan la idea de abandonar el lugar inicial de trabajo porque en él han adquirido una estabilidad económica o han conformado sus núcleos familiares.

En la actualidad las organizaciones están llamadas a evaluar constantemente la satisfacción de los funcionarios con la empresa y su cargo dentro de ella, con el fin de estar en capacidad de responder a las necesidades que se les presenten y dirigir conjuntamente la empresa hacia la situación deseada, ya que de los empleados depende que las cosas se hagan bien o mal, sin embargo el Banco de Bogotá actualmente no ha evaluado la necesidad de contratar el personal suficiente, formarlo y brindarle posibilidades de ascenso dentro de la oficina donde son contratados inicialmente, esta situación se presenta principalmente en las oficinas más pequeñas y que están ubicadas en localidades y municipios.

Contar con el personal suficiente y brindarle posibilidades de formación y desarrollo dentro la empresa es de vital importancia para alcanzar la competitividad organizacional, ya que no hacerlo representa un problema al evitar que los funcionarios ejecuten los procesos y procedimientos con eficiencia y eficacia y no aporten al máximo hacia el logro de objetivos y metas conjuntas, esto se da porque los empleados consideran que no están recibiendo de la empresa las mínimas oportunidades de avance que a su juicio deberían obtener.

Es fundamental reconocer que la Empresa Banco de Bogotá brinda a sus funcionarios cada dos años la posibilidad de postularse a convocatorias para recibir formación y trascender en la organización, sin embargo se ha evidenciado que los funcionarios rechazan esta oportunidad porque deben trasladarse a otras ciudades y una vez culminado el proceso de formación les son asignados cargos de mayor jerarquía, pero en oficinas diferentes que en la mayoría de casos están alejadas a su lugar de origen por lo cual se ven distanciados de familia, amigos y el lugar donde han forjado una estabilidad económica y material. También se puede reconocer como una oportunidad de formación y desarrollo ofertada por el banco, aquella que se da a aprendices SENA, que acceden al programa de Contratos de Aprendizaje, ya que en el reciben una remuneración por

parte de la entidad financiera por estar capacitándose y una vez culminan su etapa electiva reciben la oportunidad de realizar la etapa practica con el Banco de Bogotá y lo más importante es que dependiendo de su desempeño pueden continuar como funcionarios activos en la organización una vez culminado el ciclo de pasantía.

1.2. Planteamiento del problema

La evidente evolución del ser humano y los cambios que se han presentado a su alrededor en torno a la parte política, social, económica y empresarial, implican un re direccionamiento de la forma de actuar en búsqueda de lograr el reconocimiento y la competitividad. En la actualidad los sistemas de gestión de las organizaciones han evolucionado dinámicamente lo que les exige a las empresas para poder desarrollarse y avanzar hacia la competitividad potenciar con eficiencia y visión de futuro el capital tangible e intangible que poseen. Con lo anterior se reafirma que el contexto en el cual funcionaban las organizaciones ha desaparecido por lo cual se requiere un cambio en dirección a las tendencias y estrategias actuales que contribuyen a que las empresas sean eficientes, eficaces y capaces de enfrentarse a los nuevos retos del entorno.

Aspectos que para las organizaciones cobran particular importancia son la formación y desarrollo del capital humano, al ser un factor clave que responde a la tendencia actual que sostiene que tener un mayor conocimiento es un requisito fundamental para el éxito empresarial. Por lo anterior se exige que las organizaciones, diseñen e implementen sistemas de gestión de conocimiento que garanticen el desarrollo de los procesos de formación y representen un incremento en las competencias de los empleados.

La formación es un proceso en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características

del empleado y los requisitos del empleo. En la actualidad, las compañías consideran la formación como una parte de su inversión estratégica y la ubican como un componente vital en la construcción de la competitividad.

En base a lo expuesto anteriormente, ha sido planteado el siguiente interrogante que da origen a la investigación, *¿Cómo formular un modelo estratégico integral para los procesos de formación y desarrollo, con énfasis en Gestión del Conocimiento, para la oficina Banco Bogotá, ubicada en la ciudad de la Plata, Huila, para un mejor resultado en sus metas como entidad financiera?.*

Asimismo, es de vital importancia que con la investigación se logre identificar ¿Por qué los empleados del Banco de Bogotá de la Oficina La plata Huila, rechazan las posibilidades de formarse y tener un desarrollo laboral integral pese a las oportunidades que la entidad les brinda?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Formular un Modelo Estratégico Integral para los procesos de Formación y Desarrollo del Capital Humano con énfasis en Gestión del Conocimiento, para la empresa Banco de Bogotá Oficina La Plata Región Central, que dé respuesta al problema principal que dio origen a la investigación.

1.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Indagar acerca de los planes y tipos de formación implementados por El Banco de Bogotá Oficina La Plata para garantizar el cumplimiento de los procesos de formación y desarrollo del capital humano dentro de la organización.
- ✓ Realizar una valoración de la aceptación de los planes y tipos de formación aplicados por la empresa, por parte de los funcionarios que actualmente laboran en ella.
- ✓ Evaluar el compromiso de la entidad con la formación y el desarrollo de sus funcionarios actuales como medio para alcanzar con eficiencia y eficacia la competitividad organizacional.
- ✓ Consultar fuentes de información primaria y secundaria que permitan identificar el Sistema de Gestión del Conocimiento aplicado por el Banco de Bogotá a los procesos de formación y desarrollo del personal.
- ✓ Crear o mejorar técnicas y estrategias que aporten significativamente a los procesos de formación y desarrollo implementados actualmente en el área de talento humano de la empresa Banco de Bogotá, según las necesidades reales de los funcionarios.

1.4. Justificación de la Investigación

Las organizaciones actuales han identificado el gran aporte realizado por los procesos de formación y desarrollo del capital humano, razón por la cual han optado por potenciar estos aspectos como medio para incrementar en sus organizaciones la competitividad y el logro de objetivos y metas. A su vez las empresas identifican lo significativo de implementar sistemas de gestión de conocimiento en el área de talento humano específicamente porque según las nuevas tendencia organizacionales se considera que un mayor conocimiento frente a aspectos de la actividad laboral le permite a los empleados crecer en cuanto a las competencias y habilidades necesarias para realizar sus funciones y de forma indirecta propicia que ellos aporten no solo a su crecimiento personal, educativo, económico y jerárquico, sino que con eficiencia y eficacia contribuyan al crecimiento y productividad de la empresa.

Es de resaltar la finalidad de la gestión del conocimiento en el área del talento humano, gestión que se puede entender como un intercambio de ideas o conocimientos de los empleados que influyen en la eficacia de estos y de las organizaciones. La gestión del conocimiento en el área del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, siendo lo básico la forma como se comunican las personas, sea como socios o como recursos. La administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, su participación, creatividad y mejoramiento continuo.

Uno de los recursos más importantes con los cuenta una organización, son las personas, allí radica la importancia de gestionar en ellos conocimiento, este recurso tan valioso hace que las actividades se realicen bien o mal y se cumplan o no con los objetivos y metas que persigue la empresa. La Gestión del conocimiento en el área del Talento Humano, constituye un factor clave en los procesos gerenciales de las organizaciones, y tiene a su cargo la formación de capital humano altamente calificado, alineado con el planeamiento estratégico de ellas. Para el cumplimiento de

este objetivo, surge como alternativa el modelo de Gestión de Conocimiento en el Área de Talento Humano en los procesos de Formación y Desarrollo.

Investigar acerca de los beneficios aportados por los procesos de formación y desarrollo en la Entidad financiera Banco de Bogotá, cobra real importancia porque según estudios anteriores por los constantes cambios del entorno se hace fundamental mantener en las organizaciones como inversión estrategia la formación de sus empleados no solo para estos logren trascender sino para que aporten de forma activa en la organización y el logro de objetivos estratégicos. En base a lo anterior es importante reconocer que se debe controlar cada acción dirigida al cumplimiento de los procesos de formación y desarrollo de los funcionarios, ya que suele suceder que las empresas a pesar de contar con grandes presupuestos, buenas intenciones y necesidades reales, muchas veces mantienen programas de formación que no logran resultados duraderos. Muy a menudo, esto se debe a la imprecisión en las metas de la formación y a una evaluación ejecutada en forma insatisfactoria. Si no sabemos a dónde vamos, es imposible decir si algún día llegaremos. Muchas organizaciones gastan millones en la formación y nunca saben si ésta funciona por lo cual se deben implementar técnicas para enlazar la formación con los resultados.

Esta investigación demuestra específicamente el importante crecimiento que sufren las empresas al incrementar la formación y desarrollo de su capital humano, ya que cuando se efectúa este proceso de forma adecuada, disponiendo de los recursos justos y lo más importante evaluando resultados reales, las organizaciones logran crecer en cuanto a competitividad, productividad y efectividad.

El presente estudio busca contribuir a nivel empresarial reafirmando la concepción que se tiene frente a la importancia de ejecutar en las organizaciones los procesos de formación y

desarrollo del capital humano, como medio para incrementar la competitividad y el tiempo para llegar al logro de propósitos conjuntos. Estudiar acerca del tema propuesto es fundamental porque permite que la entidad que es objeto de estudio reconozca las razones por las cuales a pesar de brindar a sus empleados posibilidades de formarse como medio para trascender laboralmente no está cumpliendo la meta propuesta frente a formación, principalmente porque el tema no recibe el interés que merece por parte de los funcionarios esencialmente porque acceder a la oportunidad les implica sacrificar condiciones actuales.

Los resultados del estudio son principalmente para beneficio de la entidad financiera y bancaria Banco de Bogotá Oficina La Plata, ya que el contenido y las deducciones que se realicen responderán exclusivamente a sus interrogantes frente a la poca aceptación por parte de los empleados a los procesos de formación y desarrollo brindados por el banco. A su vez la información recolectada le permitirá a la empresa enfocar mejor sus estrategias de inversión relacionadas con el tema para adquirir los resultados que espera obtener de cada programa de formación ofertado. Finalmente la investigación contribuye al mejoramiento de la práctica empresarial del Banco de Bogotá porque por medio del desarrollo de un modelo de gestión integral enfocado en la gestión del conocimiento para los procesos de formación y desarrollo la empresa podrá crear nuevas estrategias y técnicas que la dirijan a la situación deseada.

CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Marco Teórico

2.1.1. Contextualización de los procesos de Formación y Desarrollo.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental a la educación. El grado y calidad con que a un niño, joven, aprendiz, técnico y ejecutivo se le educa y aprende de la vida, de los valores y del trabajo, será la medida en que se convierta en un ser valioso para sí mismo y para la sociedad. La Educación es por tanto, la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad, entidades, desde luego, las sociedades intermedias como las empresas e instituciones. La capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales. ¹

Importantes sociólogos y filósofos de la administración ya han señalado la importancia “futura” de la formación, decimos “futura”, no porque en el presente y pasado haya dejado de tener la misma trascendencia, sino porque las necesidades de un autentico desarrollo integral del ser humano y la sociedad reclaman que, desde este momento en adelante, la formación ocupe un primer plano dentro de los objetivos a nivel nacional e internacional; pues la gran mayoría de los problemas fundamentalmente morales, sociales, políticos y económicos, son problemas de formación y es ella la clave para solucionarlos. ² El anterior párrafo es aplicable a todos los

¹ Aguilar Siliceo, A, (2004), *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Mexico, Limusa Noriega Editores. Pag (15,16)

² Isaac Guzmán Valdivia y Peter Drucker en sus obras *la ciencia de la Administración* y *the Age of Discontinuity*, respectivamente.

entornos donde se desarrolla el ser humano, no se habla solamente en un contexto global sino que se hace especial referencia en las empresas, familias y demás grupos donde socialice el ser humano.

“La formación o capacitación consiste en una planteada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”. Del anterior concepto y de algunas otras consideraciones se puede deducir que la función educativa adquiere y adquirirá, mayor importancia en nuestro medio. El objetivo de la formación interna en la empresa, se podría entender de la siguiente manera: para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de formación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Por lo anterior la formación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores:³

La formación según lo argumentando anteriormente se puede reconocer como un factor clave para alcanzar el éxito empresarial, dado que contar con un proceso continuo de formación en cualquiera de sus tipos (desarrollo, capacitación, instrucción o aprendizaje) es fundamental para que el personal que hace parte de la organización respondan de forma adecuada ante los cambios y desarrolle competencias necesarias para el desempeño del cargo o trabajo asignado.

Hoy en día las organizaciones exigen que su personal posea conocimientos, habilidades frente al trabajo y manejen los procedimientos necesarios para alcanzar el éxito, el cual depende

³ Aguilar Siliceo, A, (2004), *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Mexico, Limusa Noriega Editores. Pag (25) la capacitación y la empresa.

de la efectividad de todos para alcanzar los objetivos de la empresa, pero esto solo se logra contando con las personas que tienen esos conocimientos, destrezas y conocen los métodos para realizar su labor. Frente a la formación se debe aclarar que es un proceso continuo, en el cual se deben estudiar resultados para conocer si realmente el proceso de formación está funcionando y responde a lo inversión realizada.

La formación se ve estrechamente relacionado con el entrenamiento de personal, sin embargo según Chiavenato I. (1988), “La formación es el desarrollo de capacidades nuevas mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio. La formación y el entrenamiento comparten los objetivos de mejorar las capacidades, los conocimientos y las actitudes y aptitudes de las personas”. Otro concepto que también es importante aclarar y se tomara en base al mismo autor es el de adiestramiento ya que esta condición surge a partir de la formación, según Chiavenato I, se reconoce como: el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea, y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución, además de completar el proceso de selección, ya que orienta al nuevo empleado sobre las características y particularidades propias del trabajador.

Una vez establecida la funcionalidad de aplicar procesos de formación en la empresa, es importante también hacer énfasis en el efecto de “desarrollo” que estos generan, entendiendo este termino de desarrollo como un proceso a largo plazo, que comprende el mejoramiento técnico, profesional, actitudinal, ético, y su preparación para el desarrollo de funciones más complejas, siendo a su vez todo intento de mejorar el desempeño presente o futuro de los colaboradores, ejecutivos y administradores de una organización, enseñándoles conocimientos, cambiando sus

actitudes o aumentando sus habilidades ya que esta es la última meta de estos programas encaminados a mejorar el desempeño futuro de una empresa.⁴

La formación ha sido definida por diversos autores, dentro de los cuales serán citados,

R. Buckley y Jim Caple (1991) quien estableció que “Es un esfuerzo sistemático y planificado por modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actividades a través del aprendizaje, conseguir la actuación adecuada de una actividad o rango de actividades en el mundo es capacitar a un individuo para que puede realizar convenientemente un trabajo o una tarea dada.

5

Fiol (1999), utiliza el término formación y enfatiza en la variante de formación-acción como un proyecto que se utiliza para la realización de trabajo individual o colectivo, que los participantes tienen que llevar a cabo en su empresa. Señala entre las características básicas de este proyecto, que se centra en el “saber”, el “saber hacer” y el “saber estar”.⁶

Vargas Zuñiga, (2007), quien definió la formación desde una perspectiva general y otra específica, *Formación general*: Es la que incluye una enseñanza que no es única o principalmente aplicable en el puesto de trabajo actual o futuro del trabajador en la empresa beneficiaria, sino que proporciona cualificaciones en su mayor parte transferibles a otras empresas o a otros ámbitos laborales. *Formación específica*: Es la que incluye una enseñanza teórica y práctica

⁴ Cabral, J M. (2013), *Formación de Persona*. Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>

⁵ Buckley, R. y I. Caple (1991): *La formación, teoría y práctica*. Ed. Díaz de Santos, Madrid, 273p.

⁶ Fiol, M. (1999): *El proceso de enseñanza-aprendizaje*. Diploma europeo en Administración y Dirección de Empresas.

aplicable directamente en el puesto de trabajo actual o futuro del trabajador en la empresa beneficiaria y que ofrece cualificaciones que no son transferibles, o sólo de forma muy restringida, a otras empresas o a otros ámbitos laborales.⁷

Es necesario señalar que el concepto de formación lleva implícito el desarrollo, mediante la potenciación de facultades personales dentro de la organización. De esta manera, una forma de lograr el desarrollo humano es provocando un cambio socio-cultural que estimule, fomente y active el crecimiento del hombre, en lugar de mantenerlo pasivo, por lo tanto de aquí se desprende el concepto de desarrollo el cual consta de varias definiciones, pero la investigación se centra en la que plantea que es el crecimiento intelectual que se adquiere mediante el ejercicio mental del aprendizaje de la enseñanza empírica.

Haciendo énfasis en cuanto a los beneficios que aporta la formación del capital humano en las empresas, se puede destacar que, este proceso contribuye al logro de objetivos, aumento del recursos al adquirir una mayor participación en el mercado, satisfacción del cliente, mejora en los procesos internos, garantizar una gestión continua de la formación y procesos participativos más exitosos y finalmente evitar la rotación de personal y conseguir retener los talentos.

⁷ Vargas Zúñiga, F. (2007): La Gestión de Calidad en la Formación Profesional. El uso de estándares y sus diferentes aplicaciones.

2.1.2. Gestión del Conocimiento

Optimizar el ciclo experiencia – aprendizaje es, sencillamente, la clave. Nos compran aquello que, como organización, sabemos hacer muy bien. Y para seguir haciéndolo bien es necesario aprovechar al máximo la experiencia acumulada y aprender a una gran velocidad para estar en condición de disponer de nuevas experiencias. Para que haya conocimiento a gestionar tiene que haber personas que lo conozcan.

La gestión del conocimiento es el paradigma que intenta dar respuesta a la aparición súbita de esa nueva realidad, palpable por primera vez a todos los niveles. La expresión “gestión del conocimiento” es, además, afortunada. La palabra conocimiento resume para muchos el resultado de la civilización, e incluso, de la especie humana, es por ello que gestionar algo así tiene que ser importante. Al utilizar la expresión “gestión del conocimiento” básicamente son combinadas tres aceptaciones diferentes: a) la valoración del know-how de las empresas, las patentes, marcas de forma normalizada (capital intelectual), b) el impulso de una cultura organizativa orientada a compartir conocimiento y al trabajo cooperativo y c) la puesta en marcha de dispositivos que faciliten la generación y el acceso al conocimiento que genera la organización.⁸

Existe un número importante de ideas y conceptos sobre Gestión del Conocimiento que si bien no se acercan de manera exacta a un significado completo, si nos proporcionan un contexto común y nos aproximan a un concepto general. Para Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento puede ser de dos tipos: conocimiento tácito, que corresponde a ideas, intuiciones, modelos

⁸ Molina & Marsal (2010). La gestión del conocimiento en las organizaciones. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=0TemaGyqdZ8C&printsec=frontcover&dq=gestion+del+conocimiento&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=gestion%20del%20conocimiento&f=false

mentales, destrezas y otras habilidades que no se pueden simbolizar o representar y que están condicionados por las creencias y el sistema de valores de las personas, y conocimiento explícito, que es el conocimiento que se puede expresar en forma objetiva ya sea con palabras, fórmulas matemáticas y manuales, ente otros posibles. El conocimiento tácito es de carácter personal y difícil de transferir en forma escrita a otras personas, tal como lo sería la destreza para montar una bicicleta, mientras que el conocimiento explícito puede ser transferido con mayor facilidad.

Nonaka y Takeuchi (1995), proponen un modelo denominado Creación del Conocimiento Organizacional, definiéndolo como “la capacidad de una empresa de crear un nuevo conocimiento, diseminarlo a través de toda la organización e incorporarlo en sus productos, servicios y sistemas” (p.3). Nonaka y Takeuchi proponen las fases en su modelo: Compartir el Conocimiento Tácito, lo cual se realiza en un equipo de trabajo y se logra por medio de observación directa, descripción oral, imitación, ejecución común, experimentación y comparación; Crear Conceptos, es exteriorizar el conocimiento con palabras fáciles de entender; Justificar Conceptos, es evaluar el concepto frente a su valor y su viabilidad; Elaborar un Prototipo, consiste en una representación tangible del concepto; Transferir el Conocimiento, que corresponde a compartir el conocimiento al interior y al exterior de la organización.⁹

Este modelo Nonaka y Takeuchi (1995) es uno de los más aceptados y reconocidos en el mundo empresarial, cada una de sus fases se entienden como procesos integrados definidos así:

⁹ Davenport y Prusak (1998), Fireston y McElroy, 2004, p.180, Senge, 1990, p.20, Proceso De Creación Del Conocimiento Fuente: Nonaka, Takeuchi (1995)

La Socialización, es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.

La Exteriorización, es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento.

La combinación, es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, entre otros, y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito.

La Interiorización, que es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo. (Riesco, 2007, p.112).

2.1.3 Cinco tendencias en la gestión del conocimiento

Uno de los temas en el cual diversos investigadores de las organizaciones coinciden es que éstas son dinámicas y que lo único constante es el cambio. Así mismo, ante el vertiginoso avance tecnológico en un mundo globalizado en las últimas décadas, las organizaciones han tenido que verse obligadas a adoptar nuevas herramientas tecnológicas como de gestión y capacitar a sus trabajadores en el uso eficiente de ellas, como única alternativa para poder sobrevivir en el

mercado. Veamos las principales tendencias que han influido en la gestión del conocimiento: La emergencia de la organización plana y flexible, la transformación de la economía a una economía del conocimiento, la corta durabilidad del conocimiento, el cambio de enfoque de empleo permanente a empleabilidad permanente y los cambios fundamentales en el mercado global de la educación.¹⁰

Toda organización necesita implementar medidas que permitan no solo aprovechar sino también potenciar al máximo los conocimientos con los que cuenta su personal, por ello es de vital importancia aplicar la gestión del conocimiento como metodología que facilite la transformación y transmisión del mismo, ya que es necesario que dicha información este a disponibilidad de todos los miembros de la entidad para crear más conocimiento, innovar, corregir errores y solucionar problemas. Este sistema funciona tan eficientemente que al aplicarlo se propicia interiormente una dinámica cíclica en donde los colaboradores nutren a la administración del conocimiento y esta a su vez alimenta a los trabajadores con conocimiento que les ayude a saber cómo realizar un procedimiento de la mejor manera posible, para ello se vale de una infraestructura que posibilita recopilar, gestionar, replicar y transmitir la información alojada en la mente de las personas con el fin de transformarlo en conocimiento para uso colectivo; La interacción entre el conocimiento tácito y explícito permite a la administración del conocimiento funcionar ya que ambos tipos de conocimiento son el combustible del sistema.

Teniendo en cuenta la metodología que maneja la gestión del conocimiento, es que se hace necesario estar a la vanguardia de la globalización y cambio por lo que se requiere un sistema

¹⁰ Molina, M T. (2015), *Cinco tendencias en la gestión del conocimiento*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/5-tendencias-en-la-gestion-del-conocimiento/>

totalmente flexible y adaptable al cambio, que utilice y se valga de las tecnologías de la información y la comunicación para lograr los fines de la organización.

Chiavenato (2012) señaló que “Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento central de su sistema nervioso porque introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva. Por tanto, para proporcionar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de gestión del talento humano y no de recursos humanos, y ya no se tratan como meros empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, sino como socios y colaboradores del negocio de la empresa”. (p.13) ¹¹

Teniendo en cuenta el concepto citado anteriormente, es posible deducir que es de suma importancia el hecho de que las organizaciones apliquen métodos que faciliten la capacitación y el desarrollo del personal de la empresa, debido a la evolución que ha tenido la administración del conocimiento, el cual indica que el personal de una organización es la arteria indispensable de toda entidad y como tal debe de ser orientada y capacitada para facilitar la creación de nuevo conocimiento que sería aprovechado en un futuro no muy lejano por la misma empresa.

El objetivo de un centro de educación en la empresa se podría entender de la siguiente manera: Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades de la empresa. Por lo anterior la capacitación es la función educativa

¹¹ Chiavenato, I (2012): Gestión del Talento Humano. La gestión del talento humano en un ambiente dinámico y competitivo.

de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

La capacitación como elemento cultural de la empresa y proceso continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido de la empresa. Para reforzar esta perspectiva, el proceso de organizacional de capacitación se enfocará a crear valores positivos y establecer una cultura de productividad total (espíritu productivo), a partir del cual el personal se compromete a modificar evolutivamente su forma de pensar y de actuar en términos de calidad y productividad en su vida personal y laboral, como vemos las implicaciones de la capacitación tienen un carácter eminentemente cualitativo. (Aguilar S, 2009, p 27) ¹²

Martínez (2014), concluyó:

No deja de causarnos sorpresa la gran cantidad de respuestas y disculpas que escuchamos en nuestros empresarios, cuando de hacer parte de una jornada de capacitación para sí mismo o para su equipo de trabajo, se trata. Unas más válidas que otras, otras más pensadas que unas, pero argumentos y disculpas al fin y al cabo, que nos llevan a compartir las siguientes reflexiones:

“La capacitación no es un gasto, es una inversión, en la medida que se haga aplicación práctica e inmediata de lo aprendido, en función de las directrices y metas de la empresa”.

“La capacitación evita la incompetencia personal y la de mi equipo, haciéndonos competitivos. Así

¹² Aguilar Siliceo, A, (2004), *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Mexico, Limusa Noriega Editores. Pag (27)

podemos dar una mejor respuesta a las duras condiciones de un mercado cada día más competido y exigente.”

“Dado que el conocimiento está en permanente evolución, la capacitación brinda la oportunidad de actualizarnos, de sacarnos de nuestra “zona de confort”. Nuestros conocimientos envejecen y siempre hay algo nuevo que aprender, algún concepto por validar, alguna idea por refrescar, algún paradigma por cambiar.”

“La capacitación genera un efecto multiplicador al interior de la empresa, dado que los conocimientos adquiridos serán necesariamente socializados con aquellos funcionarios que no pudieron ser partícipes de la misma.”

”La capacitación enseña la mejor manera de optimizar el tiempo y otros recursos, haciéndonos más eficientes, eficaces y efectivos. Será una pérdida de tiempo solo en la medida que no sea pertinente con nuestro día a día y las metas empresariales, o bien que se aborde una temática que no esté relacionada con el perfil ocupacional del participante y de aplicabilidad para el sector productivo en que se ubica la empresa.”

”La capacitación, como responsabilidad de la empresa, homogeniza los métodos de trabajo y los perfiles profesionales de todos en la organización. es importante tener un norte común, hablar un mismo idioma y establecer métodos afines para el equipo de trabajo, facilitando su proceso de mejora continua, lo cual, en definitiva, garantiza la calidad de los productos, la imagen de la empresa ante los clientes y su competitividad en el mercado.

“Toda empresa necesita funcionarios con la capacidad de suplir diversos cargos y responsabilidades, aún a nivel gerencial. no podemos permitir que cualquier inversión relacionada con el montaje y desarrollo de una empresa dependa de una sola persona, así como tampoco es

sano que el conocimiento y la información sean de propiedad de unos pocos y las decisiones desconozcan la opinión de un equipo calificado.”

”La capacitación nos permite mejorar los resultados obtenidos, así como los niveles de auto-exigencia frente a nuestro compromiso laboral y empresarial. cuando se cuenta con un equipo capacitado, se pueden incrementar los logros en los indicadores de gestión, así como la gerencia puede aumentar sus niveles de exigencia, favoreciendo la pronta evolución de la organización.”

”La capacitación se vuelve un estímulo, un incentivo, para premiar los mejores perfiles y los mejores desempeños, a la vez que permite identificar aquellos funcionarios con un alto compromiso con la organización y de buen perfil para ascender a niveles de mayor responsabilidad, o bien, a tareas coherentes con nuevas competencias identificadas.”

“Antes que la capacitación, siempre se identificarán otras prioridades, siempre habrá proyectos en los cuales estemos comprometidos, siempre habrá escases de recursos, siempre habrá falta de tiempo, que no nos permitirán ver que, precisamente desde la capacitación, se identifican y aprenden las mejores formas para hacer una planeación más eficaz y las herramientas, métodos y sistemas, para llevar a cabo las tareas de una manera más eficiente y productiva.”¹³

2.1.4 La función de personal al pasar de la capacitación a la educación

¹³ Martínez, E. (2014): *¿Por qué es necesario capacitarme y capacitar mi equipo de trabajo?*, Educación Gerencial. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/por-que-es-necesario-capacitarme-y-capacitar-mi-equipo-de-trabajo>

“Ya no basta con solo observar el grado de estudios, la capacitación y las habilidades de los posibles empleados; ahora su carácter también es un punto central. ¿Tienen iniciativa propia? ¿Son disciplinados? ¿Están motivados para complacer a un cliente? (Dessler, 2001, p.310).¹⁴

Dessler (2001) aclara que: ya no basta con proporcionar a los empleados una capacitación que les enseñe “cómo” hacer el trabajo, por ejemplo como darle vuelta a la tuerca del lado izquierdo de una defensa. En cambio los nuevos generalistas que son miembros de un equipo necesitan educación. Necesitan saber y entender como analizar y resolver problemas y mejorar los procesos en forma constante, y por tanto deben entender no sólo el “cómo” del trabajo, sino también el “porque”. (p.310)¹⁵

Frigo, (2008) afirma que: la capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados. También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente. Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para

¹⁴ Dessler, G. (2001), Administración de personal, Pearson Prentice Hall Editores. Pag (310)

¹⁵ Dessler, G. (2001), Administración de personal, Pearson Prentice Hall Editores. Pag (310)

la empresa que la entrena. Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados hipercompetitivos que llegaron para quedarse.¹⁶

Sánchez, (2014) Señaló “que los seres humanos por naturaleza nos gusta el reconocimiento, sentirnos importantes, que se nos tenga en cuenta y que todos nuestros logros sean celebrados, esto no solo pasa en la vida personal, también se traslada a la empresarial, ¿cuantas veces un líder poco asertivo hizo de un empleado un enemigo de la empresa? Pues bien, esto sucede con mucha frecuencia porque los empleadores para cargos de direccionamiento le dan mayor prioridad a la capacitación académica que sus cualidades como persona y en sus procesos de selección no evalúan la persona integralmente con sus habilidades y competencias. Un jefe de área o quien que tenga equipos de trabajo a cargo que no posea habilidades de liderazgo se limita a dar órdenes y pedir resultados, olvidando que quienes le colaboran no son máquinas sino personas. Por eso los empresarios deben estar supervisando constantemente a quienes les ha delegado esa valiosa responsabilidad de liderar a sus trabajadores. Los empresarios pueden detectar falencias en el manejo del personal mediante resultados de la encuesta de clima organizacional y a través de los medios de comunicación internos que los empleados utilicen para expresarse libremente, una vez se encuentren aspectos a mejorar por los líderes se debe hacer una retroalimentación e iniciar un plan de capacitación.¹⁷

¹⁶ Frigo, E. (2008), Foro de Seguridad, ¿Qué es la capacitación? Disponible en: <http://www.forodeseuridad.com/artic/rrhh/7011.htm>

¹⁷ Sánchez Moreno, Y (2014), *Importancia del reconocimiento laboral en las empresas*. Disponible en: <http://www.gerencie.com/importancia-del-reconocimiento-laboral-en-las-empresas.html>

Para el empleado es muy importante que exista la posibilidad del ascenso, sin importar el nivel jerárquico que ostente. Esto contribuirá a que sienta que verdaderamente está desarrollando su carrera profesional en la empresa, que tiene un futuro en ella y que se valora lo que hace. Además de los beneficios que tiene para los empleados, la promoción interna aporta muchos otros para la empresa, tales como: Conseguir trabajadores más implicados con la compañía, Mejoras en el clima laboral entre los profesionales, Disminución en la rotación de la plantilla, Mayor profesionalización de los empleados en sus puestos de trabajo, Minimización del absentismo. La técnica de la promoción interna se revela como una medida eficaz para los departamentos de recursos humanos que, en muchos casos, tienen que cubrir puestos de forma repentina. Y para ello, aunque siempre es bueno estar atento a los perfiles que nos ofrece el mercado, muchas veces se torna inteligente reconocer y premiar el talento que tienes en tu propia casa.¹⁸

Las organizaciones no pueden darse el lujo de mantener empleados insatisfechos, ya que la verdadera naturaleza de la 147 Daena: International Journal of Good Conscience. 4(2) : 145-159. Septiembre 2009. ISSN 1870-557X. visión y misión se lleva a cabo mediante empleados eficientes, productivos y orientados al cliente, y por lo contrario, la insatisfacción de los empleados impacta directamente en los resultados operativos. Una de las tareas más importantes de las empresas es cumplir con las necesidades específicas de cada trabajador, y son precisamente los directivos los que tienen que demostrar altos niveles de humanidad madurez emocional. Estudios del mismo instituto de GPTW, han demostrado que un empleado motivado, con una actitud positiva y comprometido con su trabajo y responsabilidades, está menos predispuesto a abandonar la empresa,

¹⁸ Sanchez, M. (2013) Promoción interna, beneficios para la empresa y el empleado Disponible en: <http://www.konectablog.com/promocion-interna-beneficios-para-la-empresa-y-el-empleado/>

porque su vinculación con es mucho más fuerte. Esto mismo ocurre con los clientes de una empresa, resulta mucho más costoso seleccionar y formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales. Hay incluso clientes que son verdaderamente fieles al empleado, los cuales, a su vez, se convierten en compradores leales y actúan como embajadores de la empresa. La situación menos deseable y perjudicial para la empresa es cuando estos clientes, no tienen inconveniente en seguir al empleado si éste cambia de empresa.¹⁹

Milo V. directora de marketing para Monster en España. Afirma: “Es muy positivo comprobar que la satisfacción personal es la principal motivación de los trabajadores para esforzarse en su trabajo, por encima de otros factores,” “Las empresas deberían promover puestos de trabajo en los que sus trabajadores se sientan realizados para atraer candidatos de calidad. Así, los empleadores podrán formar equipos motivados, mejorando así su creatividad y productividad.”²⁰

¹⁹ Codina, J. Y Castillo J. (2009): (The retention of efficient employees: strategic importance of employee’s fidelity) Disponible en: [http://www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%20145-159.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%20145-159.pdf)

²⁰ Milo, V (2016): La importancia de la satisfacción personal del empleado. Disponible en: <http://www.reclutando.net/la-importancia-de-la-satisfaccion-personal-del-empleado/>

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA GENERAL

En este capítulo se aborda la metodología de la investigación presentando claramente los pasos a seguir para recabar los datos y responder a la pregunta que dio origen al proyecto de investigación, para ello se va a presentar el diseño de la investigación, la población y muestra escogida, las fuentes de información tanto primarias como secundarias y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En la vida cotidiana son ejecutadas diversas actividades o tareas, por lo cual cobra real importancia tener un orden y establecer prioridades para tener éxito y alcanzar el objetivo planteado respecto a la actividad, tener una metodología evita condicionar los resultados por factores aleatorios y le resta importancia a la cuota al azar o la suerte a la hora de efectuar una investigación. Por lo anterior es fundamental reconocer que contar con una metodología permite establecer conocimientos previos útiles para la recolección de la información que persigue obtener el investigador.

Establecer previamente la metodología general de la investigación además permite orientar correctamente el proceso y obtener en forma concreta y correcta aquello que se desea saber para responder al requerimiento que dio origen a la investigación, a su vez se facilita al investigador la forma en que debe actuar al recabar los datos en la población seleccionada para que no se presenten fallas significativas que puedan alterar el normal curso del proceso y sesgar la información recolectada. Por último establecer previamente el método de investigación es importante porque de esta manera se generan conocimientos más sólidos frente a las distintas áreas científicas.

3.1. Método de la investigación

3.1.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación empleado es el Descriptivo el cual sirve para analizar como es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes, a su vez este permite detallar el fenómeno estudiado a través de la medición de uno o más de sus atributos, por lo general se implementa la encuesta. El fenómeno estudiado en la investigación es básicamente la razón por la cual los funcionarios del Banco de Bogotá Oficina La Plata no acceden a las oportunidades de formación para trascender que brinda la organización. Es de resaltar que este tipo de investigación descriptiva será combinada a su vez con el tipo explicativo a través del cual se encuentran las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos explicando porque ocurre la situación y cuáles son sus condiciones.

3.1.2. Metodología de Investigación

La metodología a través de la cual se realiza la investigación es de tipo mixto, ya que combina tanto la cuantitativa como la cualitativa. La cuantitativa será aplicada porque por medio de ella se analizan los datos de manera numérica, datos que pueden ser recolectados por medio de encuestas, es de tipo objetivo y exige una relación cuya naturaleza sea lineal entre los elementos que forman parte del problema. La cualitativa se aplica en la descripción de las cualidades del fenómeno que origino la investigación y el análisis de datos recolectados de forma cuantitativa, pero analizados de forma cualitativa. Asimismo el tipo cualitativo será empleado al realizar la observación directa en el lugar en el cual se identificó el problema.

3.2. Población y Muestra

La población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado, es importante tener en cuenta al momento de desarrollar la investigación algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio como lo son: homogeneidad, tiempo, espacio y cantidad. La población seleccionada para esta investigación son los funcionarios del Banco de Bogotá oficina La Plata pertenecientes a la región central, los cuales fueron elegidos por encontrarse ubicados estratégicamente, por ser una de las oficinas de mayor trayectoria en la región y por encontrarse cerca para realizar la aplicación de los métodos de recolección de datos empleados por las investigadoras del proyecto.

La muestra por su parte es un subconjunto fielmente representativo de la población. En el caso de la presente investigación la muestra será de tipo aleatorio donde todos tienen la misma probabilidad de ser incluidos y por el tamaño de población que se ha identificado como un universo pequeño se aplicará los instrumentos de recolección de datos a la población completa, ya que en la oficina la plata se cuenta con un funcionario por cada cargo o área funcional.

La explicación de la razón de que se tome la población completa, es básicamente que se considera pequeña y en general es importante que al evaluarse un factor que afecta a todos los funcionarios todos tengan la misma posibilidad de participar en la recolección de información por medio de los métodos diseñados para tal fin.

Valor de fórmula para poblaciones finitas

- $n = \frac{(z)^2 p q N}{(N-1)^2 e + z^2 p q}$
- N Universo
- E Error muestra de 1 a 5%
- Z 1.96 (Niveles de confianza)
- P 0.50 (Probabilidad de éxito)
- Q 0.50 (probabilidad de fracaso)
- n ¿ ? (muestra a determinar)
- Para poblaciones menores de 100,000.

Figura 1: fuente: <https://www.google.com.co/search?q=formula+para+muestra+finita&espv=2&biw=1920bih=935&tbm=isc>

Error: %

Tamaño población:

Desviación: %

Nivel de confianza:

El tamaño de muestra para los datos dados debería de ser:

10

Figura 2: fuente: <http://www.cuandoo.com/calculadoras/calculadora-del-tamano-de-una-muestra.html>

3.3. Fuentes de información

3.3.1. Información Primaria

La información primaria es aquella que el investigador toma a través de un contacto directo con el objeto de análisis. Son producto de la investigación misma y obtenida de primera mano. Se utilizan técnicas de observación, encuestas, cuestionarios, entrevistas etc.

Este tipo de información a su vez es original, publicada por primera vez y no ha sido filtrada, interpretada o evaluada con anterioridad, ya que es producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa.

En el caso de la investigación realizada al Banco de Bogotá oficina La Plata la información primaria será tomada mediante la aplicación de una encuesta que contiene preguntas cerradas relacionadas con los procesos de formación y desarrollo ejecutados por la entidad y a su vez será implementado el método de observación directa el cual permite apreciar y percibir con atención ciertos hechos y aspectos de la realidad.

3.3.2. Información Secundaria

La información secundaria es obtenida de los datos y análisis previos realizados por alguna persona u organización. Se encuentra en bibliotecas, gobierno, universidades, organizaciones públicas y privadas de investigación, red de internet entre otros.

Este tipo de información contiene a su vez información primaria sintetizada y reorganizada por personas distintas al proyecto de investigación, están específicamente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a fuentes primarias o a sus contenidos. En el caso de la investigación del Banco de Bogotá la información secundaria se ha tomado principalmente de bibliotecas, sitios web y paginas oficiales de la entidad.

Una de las fuentes consultadas en las páginas oficiales del Banco de Bogotá por su contenido relacionado con los procesos de formación y desarrollo se encuentra el informe de gestión del año 2014, capítulo 7 enfocada en el desarrollo del talento humano para crecer.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos, según Hurtado (2000 pp427), son los procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar cumplimiento a su objetivo de investigación. Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información; es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente. El instrumento sintetiza toda la labor previa de investigación, resumen los aportes del marco teórico al seleccionar datos que correspondan a los indicadores, y por tanto a la variable o conceptos utilizados (Hernández y otros, 2003).

3.4.1. Observación Directa

En la investigación se aplicará como método de recolección de datos primarios la observación directa, proceso que consiste en apreciar y percibir con atención ciertos hechos y aspectos de la realidad. Los aspectos a observar pueden ser múltiples pero su escogencia depende del problema de estudio. Para que la observación tenga resultados positivos; se llevará un diario de campo en el cual se registren todos los datos pertinentes a la observación como se muestra a continuación:

Lugar: Banco de Bogotá Oficina La Plata	
Fecha: 10 de Noviembre de 2016	
Situación: Evaluación del cumplimiento dado por la entidad a los procesos de formación y desarrollo que posibilitan trascendencia interna a sus funcionarios.	
Observación	Comentario

3.4.2. Encuesta

En la investigación realizada a los procesos de formación y desarrollo del Banco de Bogotá Oficina La Plata se implementará como instrumento de recolección de datos la encuesta, que es una técnica de investigación en la cual se utilizan formularios destinados a un grupo de personas; son idénticos para todas las personas encuestadas, por lo general se manejan preguntas cerradas y los datos obtenidos pueden ser cuantificados fácilmente. A través de la encuesta se recolectan datos cuantitativos acerca del problema que permiten ser analizados cualitativamente.

El modelo de encuesta aplicado, permite obtener información clave para dar respuesta al problema que origino la investigación principalmente porque en él han sido formuladas preguntas acerca de la percepción, conocimiento y accesibilidad que tienen los empleados a los procesos de formación y desarrollo brindados por el Banco de Bogotá.

La encuesta que será aplicada a los funcionarios del Banco de Bogotá oficina La Plata, consta de 12 preguntas cerradas que evaluarán el cumplimiento que da a los procesos de formación y desarrollo la entidad y la percepción que tienen los funcionarios frente a ellos.

Encuesta para valorar los procesos de formación y desarrollo integral de los empleados del Banco de Bogotá

Objetivo: Evaluar los componentes de formación y desarrollo laboral integral de los funcionarios de la empresa Banco de Bogotá Región Central, por medio de la aplicación de una encuesta al personal que labora en las instalaciones de la oficina la Plata, Huila.

Género: F M

Edad: _____

Cargo: _____

Tiempo de Antigüedad: _____

1. ¿Conoce los programas de formación y capacitación que ofrece el banco a sus empleados?
 a). Si _____ b). No _____
2. ¿Considera que el banco lo ha ayudado a alcanzar sus logros personales y profesionales?
 a). Si _____ b). No _____
3. ¿Qué tan accesible considera que son los programas de formación y capacitación que ofrece el banco de Bogotá?
 a). Nada accesibles _____
 b). Poco accesibles _____
 c). Medianamente accesibles _____
 d). Totalmente accesibles _____
4. ¿Ha participado en algún programa de formación del Banco?
 a). Si _____ b). No _____
5. ¿Hasta el momento se siente satisfecho con los programas de formación y desarrollo que ejecuta el banco?
 a). Muy Satisfecho _____
 b). Medianamente Satisfecho _____
 c). Poco Satisfecho _____
 d). Nada Satisfecho _____
6. ¿Se encuentra a gusto con el cargo que desempeña en la actualidad y la remuneración recibida por el trabajo realizado?
 a). Si _____ b). No _____
7. ¿Cómo considera que son las políticas de promoción y ascensos que maneja el Banco de Bogotá?
 a). Malas _____ b). Regulares _____
 c). Buenas _____ d). Excelentes _____
8. ¿Lo han promovido o ascendido de cargo durante el tiempo que lleva laborando con esta entidad?
 a). Si _____ b). No _____
9. Si su respuesta anterior fue si, ¿el cargo actual lo desempeña en la ciudad donde inicialmente fue contratado?
 a). Si _____ b). No _____
10. Considera que el personal con el que cuenta la oficina es suficiente para cumplir con todas las actividades que esta demanda.
 a). Si _____ b). No _____
11. ¿Si su respuesta anterior fue No, cree usted que la falta de personal influye en su desempeño en la organización y le impide a está cumplir los objetivos y metas planteadas?
 a). Si _____ b). No _____
12. Seleccione dentro de las razones que le impiden acceder en esta entidad a procesos de formación y desarrollo laboral integral las que considere de mayor relevancia (opción de selección múltiple)
 _____ Distanciamiento permanente de su lugar de residencia.
 _____ Satisfacción personal frente al cargo que desempeña actualmente.
 _____ Distanciamiento del Núcleo Familiar
 _____ Traslados a oficinas lejanas a su lugar de origen.
 _____ Apegos hacia los logros materiales obtenidos en su lugar de Origen.
 _____ Disponibilidad de Tiempo para acceder a los programas de formación.

¡Gracias por su Atención!

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

4.1. Presentación de Resultados – Encuesta

	Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3				Pregunta 4		Pregunta 5				Pregunta 6			
	Si	No	Si	No	Nada accesibles	Poco accesibles	Medianamente accesibles	Totalmente accesibles	Si	No	Muy Satisfecho	Medianamente satisfecho	Poco Satisfecho	Nada Satisfecho	Si	No		
Funcionario 1	X		X				X		X			X			X			
Funcionario 2	X		X			X			X			X			X			
Funcionario 3	X		X			X				X			X		X			
Funcionario 4		X	X			X				X				X	X			
Funcionario 5	X		X				X			X			X		X			
Funcionario 6	X		X				X		X			X			X			
Funcionario 7	X		X			X				X			X		X			
Funcionario 8	X			X	X					X				X		X		
Funcionario 9	X		X				X			X		X			X			
Funcionario 10	X		X				X			X		X				X		
TOTAL	9	1	9	1	1	4	5	0	3	7	0	5	3	2	8	2		
	Pregunta 7				Pregunta 8		Pregunta 9		Pregunta 10		Pregunta 11		Pregunta 12					
	Malas	Regulares	Buenas	Excelentes	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	O1	O2	O3	O4	O5	O6
Funcionario 1			X		X			X		X	X		X		X	X	X	
Funcionario 2			X		X			X		X	X		X		X			
Funcionario 3		X				X		No Aplica		X	X				X	X	X	X
Funcionario 4		X				X		No Aplica	X			No Aplica			X		X	X
Funcionario 5		X				X		No Aplica		X	X			X	X			X
Funcionario 6			X			X		No Aplica	X			No Aplica	X			X		
Funcionario 7		X				X		No Aplica		X		X			X	X	X	
Funcionario 8		X				X		No Aplica		X	X		X		X	X		
Funcionario 9		X				X		No Aplica	X			No Aplica	X				X	X
Funcionario 10		X				X		No Aplica	X			No Aplica			X		X	
TOTAL	0	7	3	0	2	8	0	2	4	6	5	1	5	1	8	5	6	4

4.1.1. Presentación de Resultados Observación Directa

<p>Lugar: Banco de Bogotá Oficina La Plata</p> <p>Fecha: 10 de Noviembre de 2016</p> <p>Situación: Evaluación del cumplimiento dado por la entidad a los procesos de formación y desarrollo que posibilitan trascendencia interna a sus funcionarios.</p>	
Observación	Comentario
<p>La entidad bancaria informa oportunamente a los funcionarios sobre los programas de formación y desarrollo a los cuales pueden vincularse por formar parte de la empresa y tener una trayectoria laboral dentro de ella.</p>	<p>Según lo observado en la cartelera informativa ubicada en las instalaciones del Banco de Bogotá oficina La Plata, se evidencia el compromiso de la entidad en transmitir la información acerca de los procesos de formación y desarrollo que ejecuta en determinados periodos y a los cuales los funcionarios que llevan una trayectoria estipulada en las políticas de la empresa pueden acceder como medio para trascender en la organización.</p> <p>En la cartelera se presenta claramente el informe de gestión del año 2015 donde se establece en el capítulo 7 denominado “desarrollo del talento humano para crecer”, los programas de formación y desarrollo ofertados tanto al personal administrativo como comercial y asimismo se establecen los periodos dentro de los cuales se realizan las postulaciones y la intensidad horaria de cada programa de formación. Dentro de dichos programas se encuentran (Examen conocer, curso de inducción, curso de capacitación, programa de administración bancaria con énfasis comercial, programa de</p>

	<p>administración bancaria con énfasis en operación, administración y servicios, curso para cajeros y por último el programa talento joven curso SENA Técnico en Banca.</p>
<p>Compromiso por parte de los funcionarios del Banco con la formación constante y actualización frente a los procedimientos para ejecutar sus funciones.</p>	<p>El Jefe de Recurso Humano del Banco de Bogotá Oficina La Plata, nos orientó en cuanto a los cursos que deben desarrollar los funcionarios para actualizarse en cuanto a los procedimientos que deben seguir al ejecutar ciertas funciones, ejemplo de ello son los cursos aplicados a los cajeros y personal comercial de la entidad, ya que por manejar un alto nivel de público es necesario que estén al tanto de los cambios que se presentan para responder de forma adecuada a los requerimientos del cliente.</p>
<p>El personal que labora en la entidad mostro interés en la investigación realizada por las integrantes del grupo</p>	<p>Se presentó confianza hacia los observadores del proyecto y se brindó la información necesaria para responder a los requerimientos y cuestionamientos que fueron formulados en el proceso de observación y comunicación directa.</p>
<p>Del total de los funcionarios del Banco, solo dos han logrado ascender en la empresa por medio de la realización de cursos y programas de formación del Banco.</p>	<p>El jefe de recurso humano quien al iniciar operaciones en el Banco de Bogotá laboraba como cajero auxiliar y la actual Gerente de la entidad quien inició su actividad laboral con la entidad en el cargo de Auxiliar Operativo Contable. Ambos accedieron a cursos ofertados por el Banco, que les permitían una vez culminado la etapa de formación ascender, claro está en oficinas diferentes a la que laboraban inicialmente porque las vacantes se presentan en oficinas distintas a la inicial.</p>

4.2. Análisis de datos

Datos Generales de la Población Encuestada

	Genero	Edad	Tiempo de Antigüedad	Cargo
F1	F	28	2 años	Gerente
F2	M	33	5 años	Jefe de Recurso Humano
F3	F	49	15 años	Asesor de Ventas
F4	M	52	22 años	Cajero Auxiliar
F5	F	24	5 años	Cajera Auxiliar
F6	F	26	3 años	Cajera Principal
F7	M	50	10 años	Auxiliar Operativo Contable
F8	F	40	40 meses	Auxiliar de Servicios Generales
F9	M	22	1 año	Asesor de Microfinanzas
F10	F	23	4 años	Supernumeraria

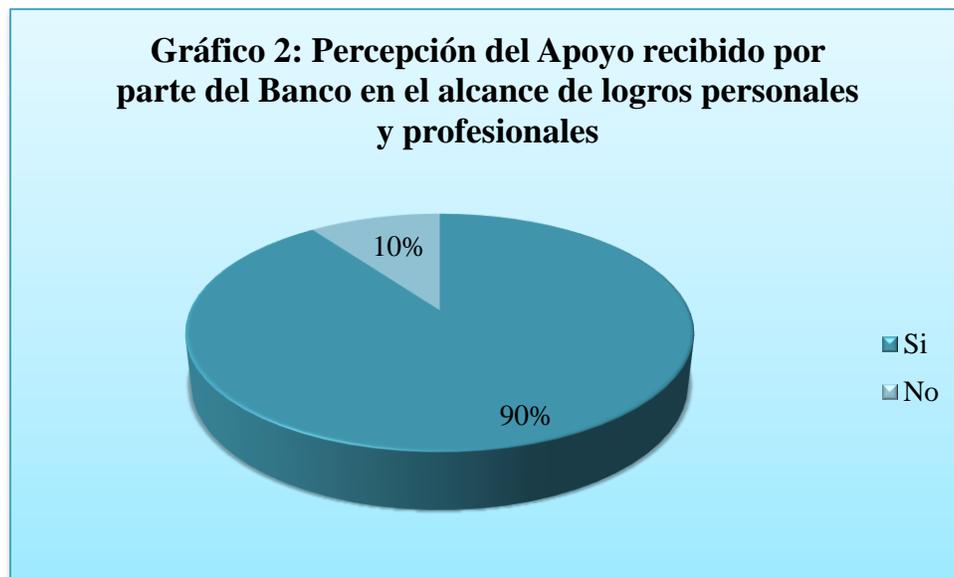
Pregunta 1: ¿Conoce los programas de formación y capacitación que ofrece el banco a sus empleados?



Análisis: Del total de los funcionarios de la entidad Banco de Bogotá oficina La Plata, que participaron en la aplicación de la encuesta formulada por las investigadoras del proyecto, un 90%

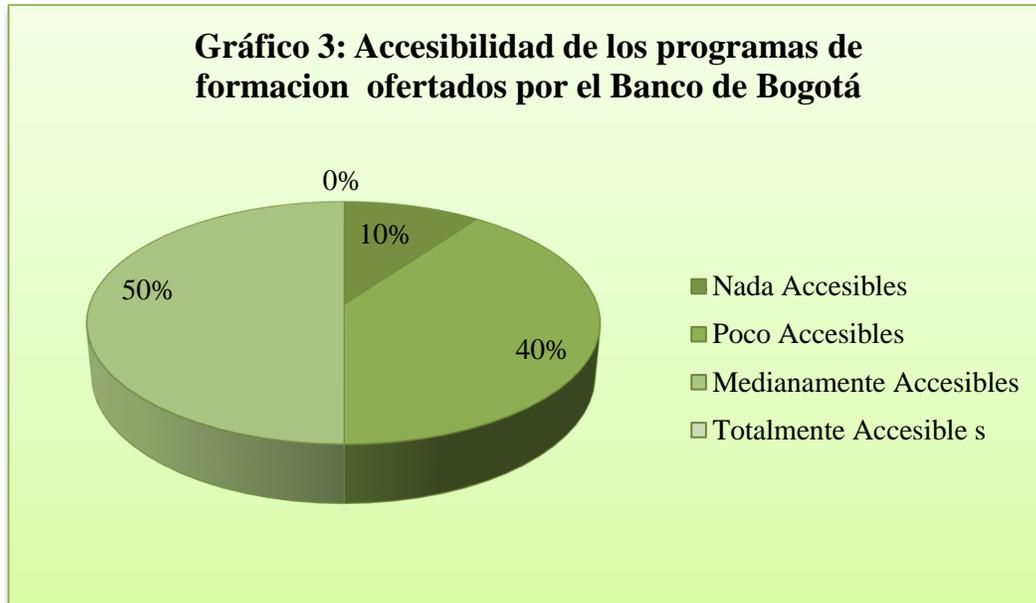
afirmaron conocer los programas de formación y desarrollo del capital humano ofertados por la empresa con el fin de contribuir a sus empleados de forma personal y profesional y a su vez garantizar el cumplimiento de objetivos organizacionales, sin embargo un 10% expreso que no tenía ningún tipo de conocimientos frente al tema, razón por la cual se hace necesario implementar estrategias que permitan informar a todo el personal sobre las oportunidades brindadas frente a los procesos descritos.

Pregunta 2: ¿Considera que el banco lo ha ayudado a alcanzar sus logros personales y profesionales?



Análisis: Del total de la población encuestada, un 90% afirmó que el Banco de Bogotá les ha contribuido para alcanzar logros a nivel personal y profesional, pero el 10% expresó que no han recibido ayuda por parte de la entidad para desarrollarse a nivel profesional, por lo anterior es necesario evaluar cuáles son las razones por las que los funcionarios que respondieron de una forma negativa tienen esta percepción, con el fin de generar estrategias que motiven a todo el personal y le permitan ver el compromiso de la entidad frente a su recurso más importante.

Pregunta 3: ¿Qué tan accesible considera que son los programas de formación y capacitación que ofrece el banco de Bogotá?



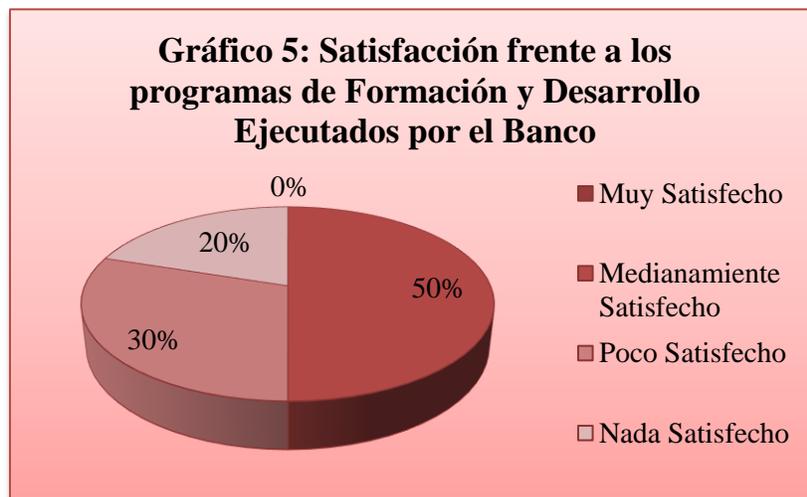
Análisis: frente a esta pregunta los funcionarios se centraron en las opciones menos favorables dado que ninguno estuvo de acuerdo en que los programas de formación y capacitación brindados por el Banco fueran totalmente accesibles, sin embargo un 50% expresó que eran Medianamente accesibles, un 40% que eran Poco Accesibles y tan solo un 10% respondió que no eran nada accesibles; este cuestionamiento indirectamente evidencia la percepción de los funcionarios frente a las facilidades que da la entidad para vincularse a un programa de formación, por lo cual es importante que la empresa se comprometa en una mayor medida con formular procesos de capacitación que sean más accesibles a sus empleados para que la inversión realizada en ellos se vea reflejada en el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

Pregunta 4: ¿Ha participado en algún programa de formación del Banco?



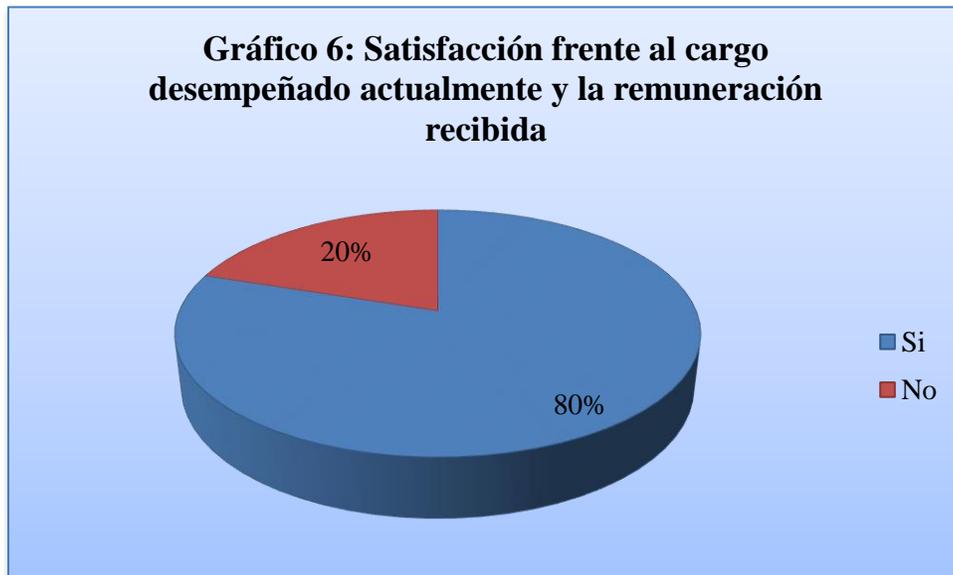
Análisis: Del total de la población encuestada, el 70% un porcentaje realmente significativo, expreso no haber participado en programas de formación y desarrollo ejecutados por la entidad y un 30% afirmo que si ha accedido a dichos programas. Lo anterior evidencia la baja participación de los funcionarios de la Oficina La Plata en los programas ofertados por la entidad, lo que a su vez refleja que a pesar de las oportunidades proporcionadas, los empleados que allí laboran no han podido adquirir un desarrollo de sus conocimientos, habilidades y destrezas frente a la actividad laboral en base a algún tipo de ayuda o facilidad brindada por la empresa.

Pregunta 5: ¿Hasta el momento se siente satisfecho con los programas de formación y desarrollo que ejecuta el banco?



Análisis: en la pregunta número 5, el 50% de los funcionarios expresaron sentirse medianamente satisfechos, el 30% Poco Satisfechos y el 20% Nada satisfechos. Según se puede observar en la gráfica ningún funcionario se identificó con la opción a) Muy Satisfechos lo cual indica el poco grado de conformidad de los empleados frente a tema y algo más relevante aun es que el 50% de los empleados se inclinaron por las opciones de respuesta negativas o menos favorables para los procesos de formación y desarrollo ofertados por la entidad.

Pregunta 6: ¿Se encuentra a gusto con el cargo que desempeña en la actualidad y la remuneración recibida por el trabajo realizado?



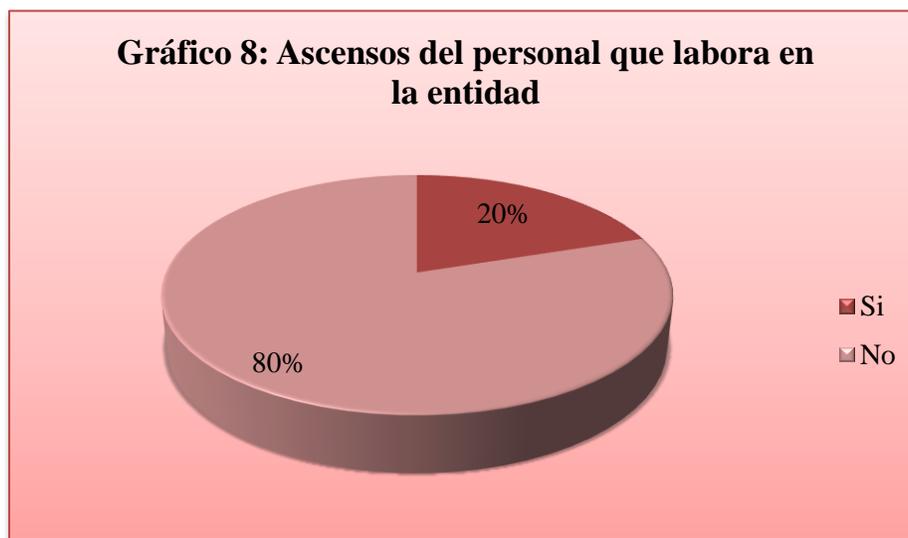
Análisis: del total de la población encuestada, el 80% afirmó sentirse a satisfecho con su cargo dentro de la empresa y la remuneración recibida por el trabajo realizado, sin embargo es de destacar que un 20% expresó no sentirse conforme, por lo cual es importante evaluar las razones de fondo que le impiden a los funcionarios tener un alto grado de satisfacción hacia la labor realizada y el salario recibido por ella.

Pregunta 7: ¿Cómo considera que son las políticas de promoción y ascensos que maneja el Banco de Bogotá?



Análisis: Los funcionarios frente a la presente pregunta expresaron, un 70% porcentaje significativo que las políticas de promoción y ascensos del Banco de Bogotá son regulares, el 30% las considera buenas y frente a las opciones más desfavorables y más favorables no se presentó ningún tipo de marcación. Por lo cual se puede inferir que los empleados no están totalmente a gusto con dichas políticas y consideran importante que estas sean evaluadas y redireccionadas para que proporcionen mayor beneficio y accesibilidad a los funcionarios.

Pregunta 8: ¿Lo han promovido o ascendido de cargo durante el tiempo que lleva laborando con esta entidad?



Análisis: Del total de los funcionarios que participaron en la investigación, el 80% no ha sido beneficiado con ascensos y el 20% si han sido ascendidos en la entidad. Lo anterior evidencia el bajo nivel de surgimiento y desarrollo de los empleados una vez ingresan a laborar en la organización, lo cual se puede deber a la poca participación de los empleados en los programas de formación que son un requisito de la entidad para ascender en ella.

Pregunta 9: Si su respuesta anterior fue si, ¿el cargo actual lo desempeña en la ciudad donde inicialmente fue contratado?



Análisis: De los funcionarios que en la pregunta anterior respondieron que si habían sido ascendidos en decir el 20% de la población total, expresado en la presente pregunta, que habían sido promovidos de cargo pero en lugares diferentes al inicial, es decir, se afirma que para tener posibilidades de trascender laboralmente en la organización se deben estar dispuestos a laborar en lugares diferentes al inicial.

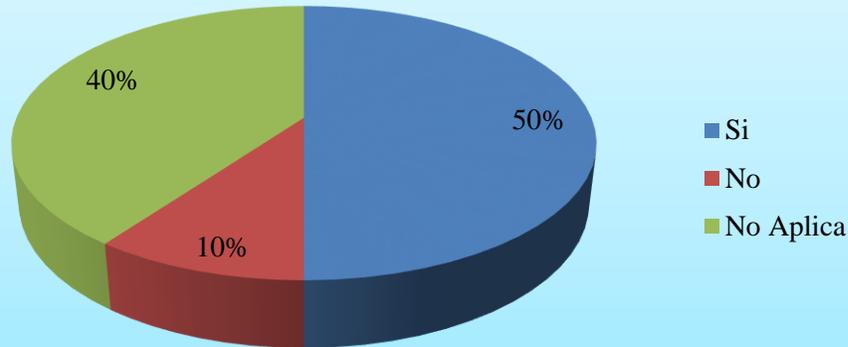
Pregunta 10: Considera que el personal con el que cuenta la oficina es suficiente para cumplir con todas las actividades que esta demanda.



Análisis: Del total de la población encuestada, el 60% considera que el personal con el que cuenta la entidad es insuficiente para ejecutar la totalidad de funciones que se presentan en ella y el 40% considera que el personal que labora en la entidad es el necesario para desempeñar las funciones tanto operativas como comerciales que son asignadas por los directivos.

Pregunta 11: ¿Si su respuesta anterior fue No, cree usted que la falta de personal influye en su desempeño en la organización y le impide a está cumplir los objetivos y metas planteadas?

Gráfico 11: Influencia de la falta de personal en el logro de objetivos y metas organizacionales



Análisis: De los funcionarios que en la pregunta anterior respondieron que el personal con el que contaba la entidad actualmente NO era suficiente para desempeñar la totalidad de actividades, en decir el 60% de la población total, un 50% considera que este problema si impide el logro de objetivos y metas propuestos y un 10% sostiene que este no es un factor que impida que los propósitos empresariales sean alcanzados.

Pregunta 12: Seleccione dentro de las razones que le impiden acceder en esta entidad a procesos de formación y desarrollo laboral integral las que considere de mayor relevancia (opción de selección múltiple)

- O1: Distanciamiento permanente de su lugar de residencia.
- O2: Satisfacción personal frente al cargo que desempeña actualmente.
- O3: Distanciamiento del Núcleo Familiar
- O4: Traslados a oficinas lejanas a su lugar de origen.
- O5: Apegos hacia los logros materiales obtenidos en su lugar de Origen.
- O6: Disponibilidad de Tiempo para acceder a los programas de formación.

Gráfico 12: Razones que le impiden a los funcionarios acceder a los programas de Formación y desarrollo



Análisis: frente a este cuestionamiento de selección múltiple, donde se buscaba conocer las razones por las cuales los empleados del Banco de Bogotá Oficina la Plata no acceden a los programas de formación y desarrollo que les son facilitados para trascender en la organización, se encontró que: un 3% se abstienen de acceder a los programas porque para ello deben distanciarse permanentemente de su lugar actual de residencia, un 17% porque se sienten satisfechos frente al cargo que desempeñan actualmente, un 28% se abstiene porque para acceder a los programas deben distanciarse de su núcleo familiar, un 17% por los traslados a oficinas lejanas al lugar de origen, un 21% porque tienen apegos hacia los logros materiales adquiridos en su lugar de origen y un 14% porque no cuentan con disponibilidad de tiempo para acceder a los programas de formación y desarrollo brindados por el Banco de Bogotá.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

5.1 Resumen de Hallazgos

Teniendo en cuenta que el propósito del proyecto de investigación tiene como fin dar respuesta a la pregunta que da origen al problema inicialmente planteado; en este capítulo se procede a exponer los hallazgos anteriormente encontrados, y que por las características que poseen imposibilita a que la entidad cumpla a cabalidad con sus objetivos y por ende su mayor recurso, el talento humano presente ciertas inconformidades con respecto a los programas de formación y capacitación ofertados por la entidad objeto de estudio. Esta situación conllevó a las autoras del proyecto a formular el siguiente problema de investigación:

¿Cómo formular un modelo estratégico integral para los procesos de formación y desarrollo, con énfasis en Gestión del Conocimiento, para la oficina Banco Bogotá, ubicada en la ciudad de la Plata, Huila, para un mejor resultado en sus metas como entidad financiera?

Esta es la pregunta a la que se pretende dar respuesta con el desarrollo de este trabajo final, por lo tanto a continuación se expondrá los hallazgos que los coautores consideran más relevantes originados por el instrumento de recolección de datos utilizado (encuesta). Por lo tanto se encontró que:

- ✓ El 70% de la totalidad de los funcionarios de la entidad asegura no haber participado en ningún programa de formación ofertado por el Banco de Bogotá.
- ✓ La satisfacción que brinda el programa de formación y desarrollo del Banco de Bogotá está representada así: Medianamente satisfecho 50%, Poco satisfecho 30% y Nada satisfecho 20%.

- ✓ La satisfacción en cuanto al cargo que desempeña cada funcionario está representada así.
80% afirma estar a gusto con el cargo, mientras que el 20% asegura no estarlo.
- ✓ El 70% de los funcionarios encuestados opina que las políticas de promoción y ascensos que maneja el Banco de Bogotá son regulares y tan solo el 30% asegura que le parecen buenas.
- ✓ Tan sólo el 20% de los funcionarios del Banco han sido promovidos o ascendidos de cargo durante el tiempo que llevan trabajando; Y ese 20% afirma haber tenido que trasladarse de ciudad para poder acceder al cargo promovido.
- ✓ El 60% de los funcionarios del Banco de Bogotá afirma que el personal contratado no es suficiente para cumplir con las actividades propuestas por la entidad; además estos funcionarios consideran que la falta de personal influye en el logro de sus objetivos personales.
- ✓ En cuanto a las razones por las que los funcionarios del Banco no acceden a los programas de formación y ascensos, se encontró que:

Razones que impiden acceder a los ascensos	Porcentaje de incidencia %
O1: Distanciamiento permanente de su lugar de residencia.	17%
O2: Satisfacción personal frente al cargo que desempeña actualmente.	3%
O3: Distanciamiento del Núcleo Familiar	28%
O4: Traslados a oficinas lejanas a su lugar de origen.	17%
O5: Apegos hacia los logros materiales obtenidos en su lugar de Origen.	21%
O6: Disponibilidad de Tiempo para acceder a los programas de formación.	14%

De acuerdo a los hallazgos anteriormente encontrados, es posible inferir que los funcionarios del Banco de Bogotá oficina La Plata, están dispuestos a acceder a las oportunidades de promoción y ascensos que ofrece la entidad, sin embargo se abstienen debido a que el programa de capacitación aplicado por el Banco, posee algunas características que afectan el objetivo de realización personal de cada uno de los funcionarios.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda formular un plan de mejoramiento orientado a reestructurar el programa de capacitación y ascensos del Banco de Bogotá; es decir crear técnicas mucho más asequibles, que permitan que el recurso humano pueda adherirse a ellas sin que esto no le signifique sacrificar la mayoría de logros materiales que ha cosechado en el lugar donde residen, (según los hallazgos encontrados a continuación las razones con más incidencia: Distanciamiento del lugar de residencia, del núcleo familiar y Traslados a oficinas lejanas a su lugar de origen). Por lo anterior es indispensable detectar las necesidades de los funcionarios, para diagnosticar aquello que lo motiva a encaminar sus esfuerzos a cumplir con sus funciones y a la vez a contribuir con los objetivos del Banco de Bogotá.

Encaminar con objetividad el diagnóstico de necesidades del talento humano a la gestión del conocimiento basada en los procesos de capacitación y evaluación de desempeño, garantiza que la entidad logre mejorar la situación laboral y económica de los empleados. “El desarrollo de las capacidades y aptitudes profesionales conlleva una mayor confianza en el empleado dotándole de un puesto de mayor responsabilidad con nuevos retos y expectativas. *“Ya no basta con solo observar el grado de estudios, la capacitación y las habilidades de los posibles empleados; ahora*

su carácter también es un punto central. ¿Tienen iniciativa propia? ¿Son disciplinados? ¿Están motivados para complacer a un cliente? (Dessler, 2001, p.310). ”

Formule nuevos proyectos. Según el profesor asociado de la Universidad del Norte de Colombia, Manuel Garzón, un consejo fundamental a la hora de retener el talento, “es lograr comprometer a los empleados en proyectos que ellos mismos han formulado, para que los dirijan”. Esto permitirá mantenerlos en la empresa y convertirlos en emprendedores corporativos. “Hacer sentir a los empleados parte de la organización significa crear compromiso en ellos”, coincide Arbaiza de la Universidad Esan.

Cultive la comunicación. Un empleado se sentirá integrado en la medida en que advierta que sus ideas, opiniones y sugerencias son tomadas en consideración, aseguran los especialistas. De este modo, sentirá que tiene un lugar que le pertenece y que puede colaborar activamente en el cumplimiento de las metas de la organización. “Si el empleado se siente valorado, tomado en cuenta y miembro activo de esta familia, desarrollará una lealtad natural hacia la misma”, afirma Llaguno.

La capacitación se vuelve un estímulo, un incentivo, para premiar los mejores perfiles y los mejores desempeños, a la vez que permite identificar aquellos funcionarios con un alto compromiso con la organización y de buen perfil para ascender a niveles de mayor responsabilidad, o bien, a tareas coherentes con nuevas competencias identificadas.

Es importante tener en cuenta que una empresa genera una ventaja competitiva al encontrar y lograr retener a empleados de alto rendimiento, puesto que esta es la clave para el sostenimiento a largo plazo y el éxito de un negocio; sin embargo en ocasiones las entidades olvidan trabajar en algunas causas que hacen que hacen que los empleados se vaya de la empresa y sin que se considere que

dichas causas podrían haber sido remediadas al interior de esta. Por lo tanto se recomienda que el Banco de Bogotá tenga presente que entre las causas más comunes de emigración de empleados se encuentran:

- Desmotivación por el poco reconocimiento a la labor realizada.
- El trabajador siente que no tiene oportunidades de crecimiento personal ni laboral
- La remuneración salarial no está acorde a las funciones ni al mercado.
- Estilo de liderazgo negativo por parte de su jefe
- Clima organizacional muy tenso
- Sobrecarga laboral que afecta el tiempo libre

5.3 Propuesta

Con relación a los hallazgos anteriormente encontrados se procede a formular un Modelo Estratégico Integral para los procesos de Capacitación y Evaluación del Desempeño con Énfasis en Gestión del Conocimiento; Teniendo en cuenta que la problemática radica en algunas falencias encontradas en programas existentes que ejecuta el Banco de Bogotá, para capacitar y promover a sus empleados y de esta manera contribuir a la autorrealización profesional y personal de sus funcionarios, Por lo tanto se realizará un plan de mejoramiento para los procesos de capacitación y Evaluación de Desempeño ya existentes que brinda la organización.

Partiendo del concepto Plan de mejoramiento, este hace referencia a un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento, el rendimiento de los programas de formación del Banco de Bogotá en nuestro caso. Pueden ser de muchos tipos: organizacional, de seguimiento etc. En concreto, en nuestro caso las medidas del plan deben tener

como objetivo la mejora o implementación de nuevas estrategias que faciliten el acceso a los programas de promoción y ascensos de la organización. Además es necesario plantear estrategias enfocadas en la gestión de conocimiento de modo que el personal capacitado pueda también compartir conocimiento para ser aprovechado por otros funcionarios en la organización. El plan de mejoramiento debe planificarse cuidadosamente, llevarse a la práctica y constatar sus efectos.

5.3.1 Pasos Que Se Desarrollaran Para Formular El Plan De Mejoramiento

- ✓ Identificar el proceso o problema a mejorar.
- ✓ Identificar las causas que originan el problema.
- ✓ Definir los objetivos generables de la empresa.
- ✓ Definir los proyectos y acciones de mejora.
- ✓ Planear y dar seguimiento a las acciones.

5.3.1.1 Identificación del Proceso o Problema a Mejorar

La Empresa Banco de Bogotá posee un programa de capacitación y formación para optar por ascensos y promoción a sus empleados; A pesar de que brinda a sus funcionarios cada dos años la posibilidad de postularse a convocatorias para recibir formación y trascender en la organización, se ha evidenciado que los funcionarios rechazan esta oportunidad porque deben trasladarse a otras ciudades y una vez culminado el proceso de formación les son asignados cargos de mayor jerarquía, pero en oficinas diferentes que en la mayoría de casos están alejadas a su lugar de origen por lo cual se ven distanciados de familia, amigos y el lugar donde han forjado una estabilidad económica y material.

Los elementos más importantes para la empresa por permitir, incrementar una fortaleza, subsanar una debilidad, contrarrestar una amenaza u aprovechar una oportunidad.

Entorno Interno: Fortalezas, Debilidades.

Entorno Externo: Oportunidades, Amenazas.

Entorno Externo		Entorno Interno	
Oportunidades		Fortalezas	
Desarrollar estrategias que eviten la rotación del personal y garanticen el aglutinamientos de talento humano altamente capacitado. Instaurar un sistema de administración de conocimientos que permita la transferencia de conocimiento y el aprovechamiento del mismo para la organización.		La empresa cuenta con un plan de capacitación y asensos, que busca contribuir a la autorrealización de sus funcionarios. El 90% de sus colaboradores conoce de estos programas; y consideran que la entidad a contribuido a alcanzar logros personales y profesionales. La mitad de la planta total de la empresa opina que el programa de formación y capacitación es medianamente accesible. El 80% de los funcionarios asiente que se encuentra a gusto con el cargo que desempeña.	
Amenazas		Debilidades	
Rotación de personal Incremento en el costo de capacitación e íntegro de nuevos empleados a causa de la rotación. Falta de motivación a los funcionarios		El 70% del personal no ha participado en ninguno de los programas de formación ofertados por el Banco de Bogotá. Y además considera regular las políticas de promoción y asenso. El 80% de los colaboradores no ha sido promovido durante el tiempo que lleva laborando para la entidad.	

5.3.1.2. Identificación de Causas que originan el problema.

Lluvia de ideas

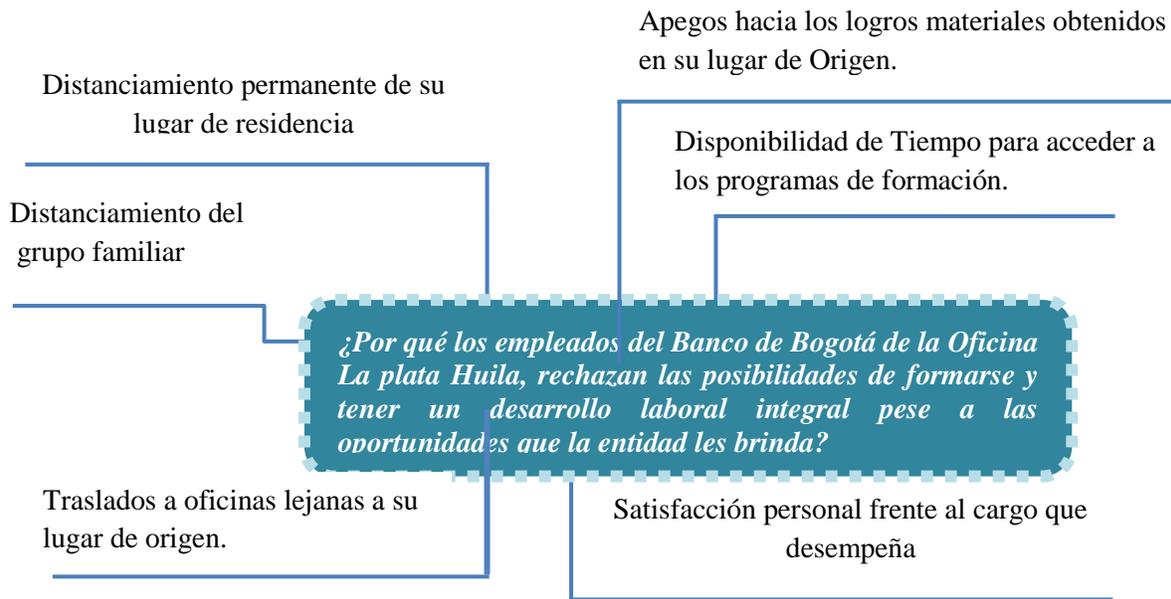


Diagrama de Pareto: Se menciona el problema o proceso y se explican las causas que originan el problema.

<i>¿Por qué los empleados del Banco de Bogotá de la Oficina La plata Huila, rechazan las posibilidades de formarse y tener un desarrollo laboral integral pese a las oportunidades que la entidad les brinda?</i>		
Causas	Explicación	Frecuencia
Distanciamiento permanente de su lugar de residencia	El Banco de Bogotá brinda a sus funcionarios cada dos años la posibilidad de postularse a convocatorias para recibir formación y trascender en la organización, sin embargo se ha evidenciado que los funcionarios rechazan esta oportunidad porque deben trasladarse a otras ciudades y una vez culminado el proceso de formación les son asignados cargos de mayor jerarquía, pero en	17%

	oficinas diferentes que en la mayoría de casos están alejadas a su lugar de origen.	
Satisfacción personal frente al cargo que desempeña	Los colaboradores del Banco de Bogotá manifestaron a las realizadoras de la encuesta, estar satisfechos con el cargo que desempeñan, debido a que la entidad ha contribuido con parte de sus logros, sin embargo un 70% también informaron no haber aplicado a los programas de capacitación para optar por un ascenso.	3%
Distanciamiento del grupo familiar	Este aspecto hace referencia a dos actividades del programa, tanto en la capacitación como en el nombramiento una vez esta termina, el funcionario debe cambiar de residencia para poder optar por el cargo al que aspira y tiene derecho por haber cursado el programa de formación ofertado por Banco.	28%
Traslados a oficinas lejanas a su lugar de origen.	Esta es una de las causas más relevantes debido a que los funcionarios renuncian a la posibilidad de ascender y realizarse profesionalmente, debido a la ubicación de las vacantes a las que son acreedores una vez finaliza la capacitación.	17%
Apegos hacia los logros materiales obtenidos en su lugar de Origen.	La mayoría de los funcionarios de la entidad tiene una vida familiar, social etc. en su lugar de residencia.	21%
Disponibilidad de Tiempo para acceder a los programas de formación.	Recibir la capacitación en un lugar lejano a su residencia representa tiempo, costos y alejarse temporalmente de la familiar.	14%

5.3.1.3 Definir Objetivos Generales

- ✓ Realizar un estudio para determinar la percepción que tienen los funcionarios del Banco de Bogotá a cerca del programa de capacitación y ascensos.
- ✓ Aplicar un diagnóstico que permita establecer las causas que evitan que los funcionarios accedan a los programas de formación para ser promovidos.

- ✓ Reestructurar el actual programa de capacitación y promoción del Banco de Bogotá con el fin de brindar a los funcionarios facilidades de acceso a dichos programas.
- ✓ Implementar programas de capacitación en la misma ciudad donde está instalada el Banco de Bogotá; se podría optar por trasladar los formadores y capacitadores a lugar requerido.
- ✓ Descubrir el potencial de cada uno de los colaboradores, mediante la escucha y dialogo con ellos, Se deberá utilizar la observación directa, eliminar los prejuicios relacionados a su personal. Apreciar la experiencia y los aportes que traen consigo es muy favorable para la empresa y genera ventaja competitiva a la hora de administrar correctamente el conocimiento.
- ✓ Implementar estrategias que motiven a los funcionarios hacia el logro de objetivos y metas organizacionales evitando caer en acciones negativas y amenazas que puedan alterar el normal curso laboral y afectar emocional y mentalmente a los trabajadores.
- ✓ Utilizar la estrategia “Empowerment”, con el fin de delegar funciones de manera efectiva, es decir, generar confianza en los funcionarios para ejecutar las tareas asignadas y entrenarlas para que las optimicen.
- ✓ Incentivar las expectativas de los colaboradores del Banco de Bogotá propiciando en ellos nuevas metas, proyectos y funciones que eviten la monotonía en el trabajo.
- ✓ Optimizar la interacción de los trabajadores con la labor que realizan, facilitando las herramientas que requiere para mejorar su trabajo, proporcionele ambientes adecuados en los cuales se sienta seguro y motivado para efectuar sus actividades encomendadas.
- ✓ Diseñar estrategias que permitan reconocer los logros de los colaboradores de Banco de Bogotá, premiando el éxito alcanzado en los resultados programados.

- ✓ Comunicar la visión del Banco de Bogotá a los colaboradores de tal forma que ellos se proyecten en el tiempo y se sientan partícipes del crecimiento económico y organizacional.
- ✓ Designar tiempo destinado a escuchar opiniones y sugerencias de los funcionarios y de ser el caso aplicar las propuestas, es una buena oportunidad para fidelizarlos y que sientan que contribuyen de manera extraordinaria al éxito del Banco de Bogotá.

5.3.1.4 Definir los proyectos y acciones de mejora

Objetivo del Proyecto: Contrarrestar las causas que limitan el acceso de los funcionarios del Banco de Bogotá a programas de formación y capacitación para ser promovidos; lo que afecta la contribución de la entidad a la autorrealización personal y profesional de sus funcionarios.

Metas del Proyecto

El Banco de Bogotá debe invertir en el diagnóstico de factores que evitan que los funcionarios accedan a los programas de capacitación.

El Banco de Bogotá debe invertir en la reestructuración del programa de capacitación y asensos de los funcionarios, con el fin de rediseñar las estrategias de asequibilidad a dichos programas, debido a que según el estudio realizado se detectó posibles causas y la incidencia de estas en los niveles de satisfacción y motivación de los funcionarios respecto de su percepción y objetivos personales de autorrealización.

El personal directivo de la organización debe encaminar sus esfuerzos a facilitar el acceso a ser promovidos, diseñando nuevos programas de formación con características que beneficien a los funcionarios en cuanto al tiempo, lugar de ejecución de los mismos.

El personal directivo del banco debe evaluar anualmente el acceso de los funcionarios a los programas de capacitación y tener en cuenta las capacidades de los empleados frente al cumplimiento de funciones así como también los objetivos personales de autorrealización y motivacional con el fin evitar la rotación de personal y aglutinar funcionarios altamente capacitados.

Fomentar diariamente por parte del personal especializado en el área de talento humano las estrategias motivacionales para garantizar el rendimiento en las funciones y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Fomentar la escucha y el diálogo entre funcionarios de todos los niveles para generar participación activa en cuanto las metas del Banco de Bogotá.

Evaluar las capacidades de los funcionarios con el fin de ser encaminadas correctamente hacia el aprovechamiento de los talentos y la experiencia en los cargos desempeñados.

Justificación del proyecto

Implementar el plan que busca mejorar la situación actual de problemas relacionados con la motivación de los funcionarios respecto de la autorrealización personal y profesional, mediante el mejoramiento de las posibilidades de acceso a los programas educativos con fines de promoción y asenso de los empleados del Banco de Bogotá oficina La Plata Huila.

El plan de mejoramiento no busca dar una solución total sino contrarrestar los riesgos presentes actualmente y dirigir la empresa hacia la situación deseada, por ello es necesario formular y dar cumplimiento a acciones que garanticen llegar al punto deseado y a su vez aporten significativamente al logro de los objetivos y metas del proyecto.

Toda entidad está llamada a contribuir a la motivación y progreso profesional y personal de sus funcionarios, es por ello que el presente plan formulado para el Banco de Bogotá llevará a la empresa a aplicar acciones que disminuyan el impacto provocado por los riesgos asociados al trabajo ejecutado por los funcionarios.

Acción	Acciones que se requieren para lograr los objetivos y cumplir con las metas	Tiempo por parca acción (calendarización)	Asignación de la responsabilidad	Recursos requeridos (humanos, financieros, materiales, tecnológico e informáticos)	Posibles Obstáculos	Indicadores de desempeño e impacto.
1	Invertir tiempo en el diagnóstico de factores que evitan que los funcionarios accedan a los programas de capacitación.	(6) Seis meses después del inicio del plan de mejoramiento.	Directivos de la entidad en relación conjunta con los funcionarios	(1) persona capacitada en el diseño de estrategias de gestión del conocimiento.	Que se presenten inconvenientes por el cruce de horarios del personal designado y el tiempo dedicado a la actividad.	Totalidad de funcionarios que decidan capacitarse.
2	Reestructuración del programa de capacitación y asensos de los funcionarios, con el fin de rediseñar las estrategias de asequibilidad a dichos programas.	Evaluación Anual	Personal designado por la dirección del Banco de Bogotá.	(1) Funcionario directivo y (2) funcionarios operativos.	Que primen las opiniones de directivos sobre las sugerencias de los funcionarios operativos.	Totalidad de funciones actuales/nuevas a asignación de funciones.
3	Facilitar el acceso a ser promovidos, diseñando nuevos programas de formación con características que beneficien a los funcionarios en cuanto al tiempo, lugar de ejecución de los mismos.	Evaluación Anual	Personal especializado en el área talento humano	(1) Persona capacitada en el área de talento humano.	Costo de tener una persona especializada en el área.	Totalidad de capacitaciones y promociones.

4	<p>Evaluar anualmente el acceso de los funcionarios a los programas de capacitación y tener en cuenta las capacidades de los empleados frente al cumplimiento de funciones así como también los objetivos personales de autorrealización y motivacional con el fin evitar la rotación de personal y aglutinar funcionarios altamente capacitados.</p>	<p>Valoraciones Anual</p>	<p>Personal destinado por la directiva del Banco de Bogotá.</p>	<p>Personal capacitado en el área de gestión de talento humano</p>	<p>Que primen las opiniones de directivos sobre las sugerencias de los funcionarios operativos.</p>	<p>Revisiones exigidas por el banco/revisión realizadas por los funcionarios.</p>
5	<p>Fomentar diariamente por parte del personal especializado en el área de talento humano las estrategias motivacionales para garantizar el rendimiento en las funciones y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p>	<p>Valoración diaria</p>	<p>Personal capacitado en el área</p>	<p>Personal capacitado en el área de gestión de talento humano</p>	<p>Que primen las opiniones de directivos sobre las sugerencias de los funcionarios operativos.</p>	<p>Número de empleados motivados.</p>
6	<p>Fomentar la escucha y el diálogo entre funcionarios de todos los niveles para generar participación activa en cuanto las metas del Banco de Bogotá.</p>	<p>Diariamente</p>	<p>Directivos, gerente de zona y jefe de recursos humanos.</p>	<p>Personal propio de la seccional.</p>	<p>Poca aceptabilidad de los funcionarios, falta de interés</p>	<p>Nivel de participación de los funcionarios en el cumplimiento de objetivos.</p>

7	<p>Evaluar las capacidades de los funcionarios con el fin de ser encaminadas correctamente hacia el aprovechamiento de los talentos y la experiencia en los cargos desempeñados.</p>	<p>Revisión mensual</p>	<p>Personal especializado en el área de salud ocupacional y manejo productos químicos.</p>	<p>(1) Persona especialista en Formación</p>	<p>Que las evaluaciones no revelen información veraz.</p>	<p>Total de Funcionarios capacitados</p>
8	<p>Implementar el plan que busca mejorar la situación actual de problemas relacionados con la motivación de los funcionarios respecto de la autorrealización personal y profesional, mediante el mejoramiento de las posibilidades de acceso a los programas educativos con fines de promoción y asenso de los empleados del Banco de Bogotá oficina La Plata Huila.</p>	<p>Mensualmente</p>	<p>Personal del Banco de Bogotá</p>	<p>Traslado de personal para capacitación</p>	<p>Funcionarios poco comprometidos con el uso de estos implementos.</p>	<p>Nivel de motivación de los empleados a la autorrealización profesional.</p>

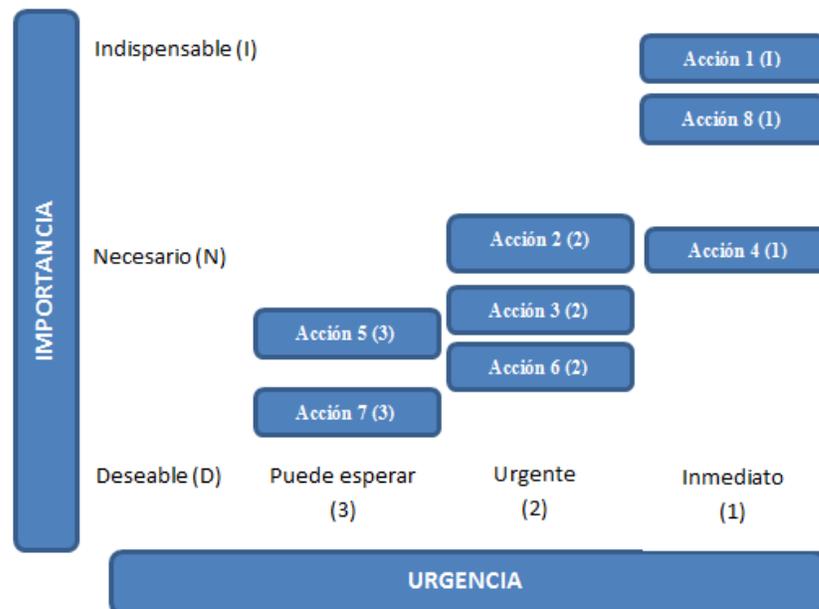
5.3.1.5 Planear y dar seguimiento a los proyectos y acciones

En términos de importancia y Urgencia

Importancia: Indispensable (I), Necesario (N), Deseable (D)

Urgencia: Puede Esperar (3), Urgente (2), Inmediato (1).

NÚMERO DE ACCIÓN	IMPORTANCIA	URGENCIA
Acción 1	(I) Indispensable	(1) inmediato
Acción 2	(N) necesario	(2) Urgente
Acción 3	(D) Deseable	(2) urgente
Acción 4	(N) necesario	(1) inmediato
Acción 5	(D) deseable	(3) puede esperar
Acción 6	(N) necesario	(2) urgente
Acción 7	(D) deseable	(3) puede esperar
Acción 8	(I) indispensable	(1) inmediato



5.3.2. Tomando el Modelo de Nonaka y Takeuchi, se realizan las cuatro fases del conocimiento: (Procesos de Formación y Desarrollo)

La ejecución del modelo SECI de Nonaka y Takeuchi en el área de recursos humano del Banco de Bogotá, busca desarrollar el conocimiento y su gestión dentro de la organización, partiendo de un análisis de resultados de la encuesta.

Se puede evidenciar que en el Banco de Bogotá no existe la prospección adecuada sobre el valor del conocimiento tácito de los empleados en sus distintos puestos de trabajo, aunque exista la percepción que se es capaz de auto prepararse para asumir retos nuevos en los puestos de trabajo. Respecto al conocimiento racional, se presenta un elevado nivel porque todos los analistas deben desarrollar sus destrezas financieras y de análisis en el trato con la selección de sus clientes. Se evidencia un correcto know-how con un buen soporte teórico del quehacer financiero.

Puede verse que la comunicación mejora en la socialización del conocimiento profesional y tácito, a través de experiencia y práctica, enriquece la socialización del conocimiento el cual crece y se traduce en mejores desempeños, más coordinación, competitividad y eficiencia

Socialización

El Banco de Bogotá es una organización que desde sus inicios y por su razón de ser, es generadora permanente de conocimiento, por tal motivo los programas de formación en los cuales participan sus funcionarios, el dialogo, la discusión, las reuniones, la formulación de críticas constructivas entre empleados, deben ser prácticas de socialización de conocimiento frecuentes y hacer parte de la rutina de la compañía. Se pueden presentar procesos de

interacción e integración externos a la empresa o también reuniones o procesos de formación con fines netamente laborales ya sea presencial, por video o por teléfono.

La formación que tengan los empleados en relación a un área funcional de la organización y su funcionamiento le permiten trascender y desarrollarse en la empresa y un cargo específico, dicha formación es una práctica de socialización ya que genera la integración específica de la organización, sus dirigentes y especialistas con los funcionarios que optan por trascender en la empresa por medio de los procesos facilitados por ella.

Externalización

Los conocimientos tácitos del área de talento humano, provienen de la relación directa establecida entre la organización y sus especialistas con el recurso humano de la empresa en pro de promover el desempeño eficiente del personal, a su vez del ambiente organizacional interno del que son protagonistas los colaboradores de la organización, la externalización de estos conocimientos, genera un efecto multiplicador beneficioso, para la empresa ya que los gerentes y jefes de área incrementan sus conocimientos, habilidades y nivel de especialización, transmitiendo dicho conocimiento adquirido, a otros colaboradores, a otras empresas del grupo, garantizando ventajas competitivas.

Hacen parte de las acciones de externalización, los procesos de explicación de modelos, el planteamiento de hipótesis, metáforas y analogías que permiten comparar, comprender, interactuar, reflexionar e indagar acerca de temas afines al área de talento humano del Banco de Bogotá y aportan de forma efectiva al cumplimiento de estrategias y metas propuestas en relación a la formación y desarrollo de sus funcionarios.

Combinación

El entrenamiento formal, es el mecanismo utilizado por el Banco de Bogotá para transmitir el conocimiento explícito en las áreas operativa y comercial, por medio de la escuela de formación y liderazgo de la entidad se imparten talleres, programas y cursos dirigidos a fortalecer habilidades de dirección y gestión ya que el recurso humano presenta una actitud para desarrollar nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar aptitudes y comportamientos.

Dentro de las acciones de combinación se encuentran las reuniones, envío de correos electrónicos, interacción por medio de videos y llamadas colectivas y finalmente el intercambio de documentación y experiencias que conllevan al fortalecimiento de los procesos desarrollados por el área de talento humano específicamente sus programas de formación y desarrollo.

Interiorización

La interiorización en el Banco de Bogotá se facilita a través de la transferencia y aplicación del conocimiento explícito, registrado en manuales de procedimientos de la compañía y programas dirigidos a formar a los funcionarios, mejorando las prácticas, desarrollando destrezas, creando un conocimiento orientado a la solución de inconvenientes y mejora continua.

Es por ello que hacen parte de las estrategias de internalización el desarrollo de prácticas que permiten convertir el conocimiento tácito en explícito, así como la documentación, verbalización y diagramación del conocimiento propio aportado por los funcionarios de la entidad.

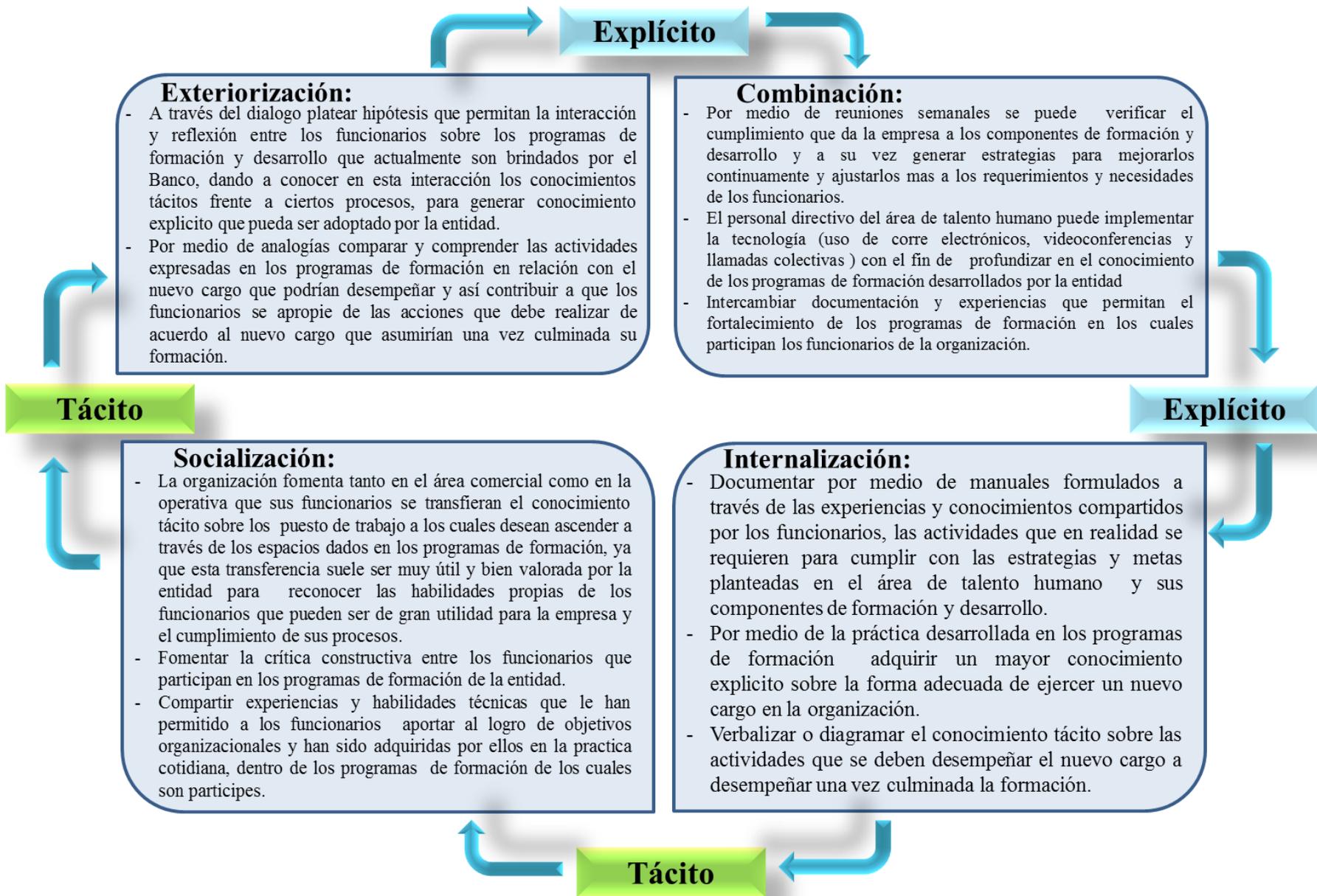


Figura : Proceso de Conversión del Conocimiento en el área de ventas de la organización (Modelo Nonaka y Takeuchi, 1995)

La Espiral en Funcionamiento



El Especialista en Formación: tiene los conocimientos, habilidades y experiencia sobre los programa de formación para trascender en el área comercial y operativa.



El Funcionario 1 ha sido seleccionado para acceder a un programa de formación laborar en el área comercial, por lo que el *Especialista en Formación* debe transmitir sus conocimientos y capacitarlo frente al área y nuevo cargo que podría desempeñar.



El Especialista en Formación **externaliza** su conocimiento orientando al *funcionario 1* sobre el programa de formación y desarrollo brindado por la entidad, además plantea diferentes hipótesis sobre la incorporación de nuevas actividades al programa y analogías en cuanto a como debe ser el cumplimiento de las funciones estipuladas en el nuevo cargo.



El Especialista en Formación y el Funcionario 1 **combinan** el conocimiento tácito por medio de Orientación por medio de clases relacionadas con el programa, reuniones, envío de correos electrónicos, el intercambio de documentación y experiencias que generan conocimiento explícito para el manejo de la información relacionada con el programa de formación y las funciones del nuevo cargo a desempeñar.



El Funcionario 1 **internaliza** el conocimiento verbalizándolo, diagramándolo documentándolo y poniéndolo en práctica.



El Especialista en Formación y el Funcionario 1 comparten el conocimiento tácito **socializando** por medio de capacitaciones, criticas constructivas entre funcionarios y el dialogo sobre las experiencias y habilidades técnicas requeridas en el nuevo cargo.



El Funcionario 2 es el nuevo seleccionado para acceder a un programa de formación brindado por la empresa y el funcionario 1 le explica y da conocer directrices para capacitarse adecuadamente en el programa y desempeñar el nuevo cargo que le será asignado.



5.4. Recursos: Humanos, Materiales, Financieros

Recursos		
Humanos	Materiales	Financieros
Gerente de la seccional La Plata Huila, Líder o jefe De Talento Humano, Coordinadores, Personal Que Labora En Los Procesos De Capacitación y Evaluación De Desempeño.	Instalaciones, Maquinaria, software y hardware, Espacios para compartir el conocimiento y realizar actividades de capacitación.	Presupuesto para el plan de gestión del conocimiento. Honorarios del personal especializado en capacitación para promoción y asensos; también se planteó la posibilidad de trasladar a los especialistas, en ese caso serían los viáticos y costos de transporte del tiempo que dure la ejecución del programa.

5.5. Cronograma de Actividades. Diagrama de Gantt

La ejecución del Modelo Estratégico Integral para los procesos de Capacitación y Evaluación del Desempeño con Énfasis en Gestión del Conocimiento, realizara según el siguiente cronograma:

ACTIVIDAD VS TIEMPO	AÑO 2017																		
	ENERO			FEBRERO				MARZO 2017				ABRIL 2017				MAYO 2017			
	SEMANAS			SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación de la Propuesta a los Directivos de la Empresa.																			
Gestión de los Recursos para el Desarrollo de la Propuesta.																			
Diseño del estudio, enfocado en la detección de las causas de la problemática relacionada con el acceso a los programas de formación y capacitación.																			
Diseño del Modelo Integral para los procesos de Capacitación y Evaluación del Desempeño con Énfasis en Gestión del Conocimiento.																			
Aplicación del Modelo Integral para los procesos de Capacitación y Evaluación del Desempeño con Énfasis en Gestión del Conocimiento.																			
Desarrollo de Protocolos de Capacitación de Personal																			
Desarrollo de Protocolos de Evaluación de Personal																			
Evaluación de los resultados.																			

ANEXOS

Encuesta para valorar los procesos de formación y desarrollo integral de los empleados del Banco de Bogotá

Objetivo: Evaluar los componentes de formación y desarrollo laboral integral de los funcionarios de la empresa Banco de Bogotá Región Central, por medio de la aplicación de una encuesta al personal que labora en las instalaciones de la oficina la Plata, Huila.

Género: F M Edad: 28 años
 Cargo: Gerente Tiempo de Antigüedad: 2 años

1. ¿Conoce los programas de formación y capacitación que ofrece el banco a sus empleados?
 a). Malas ____ b). Regulares ____
 c). Buenas X d). Excelentes ____
 a). Si X b). No ____
2. ¿Considera que el banco lo ha ayudado a alcanzar sus logros personales y profesionales?
 a). Si X b). No ____
3. ¿Qué tan accesible considera que son los programas de formación y capacitación que ofrece el banco de Bogotá?
 a). Nada accesibles ____
 b). Poco accesibles ____
 c). Medianamente accesibles X
 d). Totalmente accesibles ____
4. ¿Ha participado en algún programa de formación del Banco?
 a). Si X b). No ____
5. ¿Hasta el momento se siente satisfecho con los programas de formación y desarrollo que ejecuta el banco?
 a). Muy Satisfecho ____
 b). Medianamente Satisfecho X
 c). Poco Satisfecho ____
 d). Nada Satisfecho ____
6. ¿Se encuentra a gusto con el cargo que desempeña en la actualidad y la remuneración recibida por el trabajo realizado?
 a). Si X b). No ____
7. ¿Cómo considera que son las políticas de promoción y ascensos que maneja el Banco de Bogotá?
 a). Malas ____ b). Regulares ____
 c). Buenas X d). Excelentes ____
8. ¿Lo han promovido o ascendido de cargo durante el tiempo que lleva laborando con esta entidad?
 a). Si X b). No ____
9. Si su respuesta anterior fue si, ¿el cargo actual lo desempeña en la ciudad donde inicialmente fue contratado?
 a). Si ____ b). No X
10. Considera que el personal con el que cuenta la oficina es suficiente para cumplir con todas las actividades que esta demanda.
 a). Si ____ b). No X
11. ¿Si su respuesta anterior fue No, cree usted que la falta de personal influye en su desempeño en la organización y le impide a está cumplir los objetivos y metas planteadas?
 a). Si X b). No ____
12. Seleccione dentro de las razones que le impiden acceder en esta entidad a procesos de formación y desarrollo laboral integral las que considere de mayor relevancia (opción de selección múltiple)
X Distanciamiento permanente de su lugar de residencia.
 ____ Satisfacción personal frente al cargo que desempeña actualmente.
X Distanciamiento del Núcleo Familiar
X Traslados a oficinas lejanas a su lugar de origen.
X Apegos hacia los logros materiales obtenidos en su lugar de Origen.
 ____ Disponibilidad de Tiempo para acceder a los programas de formación.

¡Gracias por su Atención!

Encuesta para valorar los procesos de formación y desarrollo integral de los empleados del Banco de Bogotá

Objetivo: Evaluar los componentes de formación y desarrollo laboral integral de los funcionarios de la empresa Banco de Bogotá Región Central, por medio de la aplicación de una encuesta al personal que labora en las instalaciones de la oficina la Plata, Huila.

Género: F M Edad: 33 años
 Cargo: Jefe Recurso Humano Tiempo de Antigüedad: 5 años

1. ¿Conoce los programas de formación y capacitación que ofrece el banco a sus empleados?
 a). Malas ____ b). Regulares X
 c). Buenas ____ d). Excelentes ____
 a). Si X b). No ____
2. ¿Considera que el banco lo ha ayudado a alcanzar sus logros personales y profesionales?
 a). Si X b). No ____
3. ¿Qué tan accesible considera que son los programas de formación y capacitación que ofrece el banco de Bogotá?
 a). Nada accesibles ____
 b). Poco accesibles X
 c). Medianamente accesibles ____
 d). Totalmente accesibles ____
4. ¿Ha participado en algún programa de formación del Banco?
 a). Si X b). No ____
5. ¿Hasta el momento se siente satisfecho con los programas de formación y desarrollo que ejecuta el banco?
 a). Muy Satisfecho ____
 b). Medianamente Satisfecho X
 c). Poco Satisfecho ____
 d). Nada Satisfecho ____
6. ¿Se encuentra a gusto con el cargo que desempeña en la actualidad y la remuneración recibida por el trabajo realizado?
 a). Si X b). No ____
7. ¿Cómo considera que son las políticas de promoción y ascensos que maneja el Banco de Bogotá?
 a). Malas ____ b). Regulares X
 c). Buenas ____ d). Excelentes ____
8. ¿Lo han promovido o ascendido de cargo durante el tiempo que lleva laborando con esta entidad?
 a). Si X b). No ____
9. Si su respuesta anterior fue si, ¿el cargo actual lo desempeña en la ciudad donde inicialmente fue contratado?
 a). Si ____ b). No X
10. Considera que el personal con el que cuenta la oficina es suficiente para cumplir con todas las actividades que esta demanda.
 a). Si ____ b). No X
11. ¿Si su respuesta anterior fue No, cree usted que la falta de personal influye en su desempeño en la organización y le impide a está cumplir los objetivos y metas planteadas?
 a). Si X b). No ____
12. Seleccione dentro de las razones que le impiden acceder en esta entidad a procesos de formación y desarrollo laboral integral las que considere de mayor relevancia (opción de selección múltiple)
X Distanciamiento permanente de su lugar de residencia.
 ____ Satisfacción personal frente al cargo que desempeña actualmente.
X Distanciamiento del Núcleo Familiar
 ____ Traslados a oficinas lejanas a su lugar de origen.
 ____ Apegos hacia los logros materiales obtenidos en su lugar de Origen.
 ____ Disponibilidad de Tiempo para acceder a los programas de formación.

¡Gracias por su Atención!

Encuesta para valorar los procesos de formación y desarrollo integral de los empleados del Banco de Bogotá

Objetivo: Evaluar los componentes de formación y desarrollo laboral integral de los funcionarios de la empresa Banco de Bogotá Región Central, por medio de la aplicación de una encuesta al personal que labora en las instalaciones de la oficina la Plata, Huila.

Género: F M Edad: 49 años
 Cargo: Asesor de Ventas Tiempo de Antigüedad: 15 años

1. ¿Conoce los programas de formación y capacitación que ofrece el banco a sus empleados?
 a. Malas b. Regulares
 c. Buenas d. Excelentes
 a). Si b). No
2. ¿Considera que el banco lo ha ayudado a alcanzar sus logros personales y profesionales?
 a). Si b). No
3. ¿Qué tan accesible considera que son los programas de formación y capacitación que ofrece el banco de Bogotá?
 a). Nada accesibles
 b). Poco accesibles
 c). Medianamente accesibles
 d). Totalmente accesibles
4. ¿Ha participado en algún programa de formación del Banco?
 a). Si b). No
5. ¿Hasta el momento se siente satisfecho con los programas de formación y desarrollo que ejecuta el banco?
 a). Muy Satisfecho
 b). Medianamente Satisfecho
 c). Poco Satisfecho
 d). Nada Satisfecho
6. ¿Se encuentra a gusto con el cargo que desempeña en la actualidad y la remuneración recibida por el trabajo realizado?
 a). Si b). No
7. ¿Cómo considera que son las políticas de promoción y ascensos que maneja el Banco de Bogotá?
 a). Malas b). Regulares
 c). Buenas d). Excelentes
8. ¿Lo han promovido o ascendido de cargo durante el tiempo que lleva laborando con esta entidad?
 a). Si b). No
9. Si su respuesta anterior fue si, ¿el cargo actual lo desempeña en la ciudad donde inicialmente fue contratado?
 a). Si b). No
10. Considera que el personal con el que cuenta la oficina es suficiente para cumplir con todas las actividades que esta demanda.
 a). Si b). No
11. ¿Si su respuesta anterior fue No, cree usted que la falta de personal influye en su desempeño en la organización y le impide a está cumplir los objetivos y metas planteadas?
 a). Si b). No
12. Seleccione dentro de las razones que le impiden acceder en esta entidad a procesos de formación y desarrollo laboral integral las que considere de mayor relevancia (opción de selección múltiple)
 Distanciamiento permanente de su lugar de residencia.
 Satisfacción personal frente al cargo que desempeña actualmente.
 Distanciamiento del Núcleo Familiar
 Traslados a oficinas lejanas a su lugar de origen.
 Apegos hacia los logros materiales obtenidos en su lugar de Origen.
 Disponibilidad de Tiempo para acceder a los programas de formación.

¡Gracias por su Atención!

Encuesta para valorar los procesos de formación y desarrollo integral de los empleados del Banco de Bogotá

Objetivo: Evaluar los componentes de formación y desarrollo laboral integral de los funcionarios de la empresa Banco de Bogotá Región Central, por medio de la aplicación de una encuesta al personal que labora en las instalaciones de la oficina la Plata, Huila.

Género: F M Edad: 52 años
 Cargo: Cajero Auxiliar Tiempo de Antigüedad: 22 años

1. ¿Conoce los programas de formación y capacitación que ofrece el banco a sus empleados?
 a. Malas b. Regulares
 c. Buenas d. Excelentes
 a). Si b). No
2. ¿Considera que el banco lo ha ayudado a alcanzar sus logros personales y profesionales?
 a). Si b). No
3. ¿Qué tan accesible considera que son los programas de formación y capacitación que ofrece el banco de Bogotá?
 a). Nada accesibles
 b). Poco accesibles
 c). Medianamente accesibles
 d). Totalmente accesibles
4. ¿Ha participado en algún programa de formación del Banco?
 a). Si b). No
5. ¿Hasta el momento se siente satisfecho con los programas de formación y desarrollo que ejecuta el banco?
 a). Muy Satisfecho
 b). Medianamente Satisfecho
 c). Poco Satisfecho
 d). Nada Satisfecho
6. ¿Se encuentra a gusto con el cargo que desempeña en la actualidad y la remuneración recibida por el trabajo realizado?
 a). Si b). No
7. ¿Cómo considera que son las políticas de promoción y ascensos que maneja el Banco de Bogotá?
 a). Malas b. Regulares
 c. Buenas d. Excelentes
8. ¿Lo han promovido o ascendido de cargo durante el tiempo que lleva laborando con esta entidad?
 a). Si b). No
9. Si su respuesta anterior fue si, ¿el cargo actual lo desempeña en la ciudad donde inicialmente fue contratado?
 a). Si b). No
10. Considera que el personal con el que cuenta la oficina es suficiente para cumplir con todas las actividades que esta demanda.
 a). Si b). No
11. ¿Si su respuesta anterior fue No, cree usted que la falta de personal influye en su desempeño en la organización y le impide a está cumplir los objetivos y metas planteadas?
 a). Si b). No
12. Seleccione dentro de las razones que le impiden acceder en esta entidad a procesos de formación y desarrollo laboral integral las que considere de mayor relevancia (opción de selección múltiple)
 Distanciamiento permanente de su lugar de residencia.
 Satisfacción personal frente al cargo que desempeña actualmente.
 Distanciamiento del Núcleo Familiar
 Traslados a oficinas lejanas a su lugar de origen.
 Apegos hacia los logros materiales obtenidos en su lugar de Origen.
 Disponibilidad de Tiempo para acceder a los programas de formación.

¡Gracias por su Atención!

Encuesta para valorar los procesos de formación y desarrollo integral de los empleados del Banco de Bogotá

Objetivo: Evaluar los componentes de formación y desarrollo laboral integral de los funcionarios de la empresa Banco de Bogotá Región Central, por medio de la aplicación de una encuesta al personal que labora en las instalaciones de la oficina la Plata, Huila.

Género: F M Edad: 24 años
 Cargo: Cajero Auxiliar Tiempo de Antigüedad: 5 años

1. ¿Conoce los programas de formación y capacitación que ofrece el banco a sus empleados?
 a) Malas ___ b) Regulares X
 c) Buenas ___ d) Excelentes ___
 a) Si X b) No ___
2. ¿Considera que el banco lo ha ayudado a alcanzar sus logros personales y profesionales?
 a) Si X b) No ___
3. ¿Qué tan accesible considera que son los programas de formación y capacitación que ofrece el banco de Bogotá?
 a) Nada accesibles ___
 b) Poco accesibles ___
 c) Medianamente accesibles X
 d) Totalmente accesibles ___
4. ¿Ha participado en algún programa de formación del Banco?
 a) Si ___ b) No X
5. ¿Hasta el momento se siente satisfecho con los programas de formación y desarrollo que ejecuta el banco?
 a) Muy Satisfecho ___
 b) Medianamente Satisfecho X
 c) Poco Satisfecho ___
 d) Nada Satisfecho ___
6. ¿Se encuentra a gusto con el cargo que desempeña en la actualidad y la remuneración recibida por el trabajo realizado?
 a) Si X b) No ___
7. ¿Cómo considera que son las políticas de promoción y ascensos que maneja el Banco de Bogotá?
 a) Malas ___ b) Regulares X
 c) Buenas ___ d) Excelentes ___
 a) Si ___ b) No XC
8. ¿Lo han promovido o ascendido de cargo durante el tiempo que lleva laborando con esta entidad?
 a) Si ___ b) No XC
9. Si su respuesta anterior fue sí, ¿el cargo actual lo desempeña en la ciudad donde inicialmente fue contratado?
 a) Si ___ b) No ___
10. Considera que el personal con el que cuenta la oficina es suficiente para cumplir con todas las actividades que esta demanda.
 a) Si ___ b) No X
11. ¿Si su respuesta anterior fue No, cree usted que la falta de personal influye en su desempeño en la organización y le impide a está cumplir los objetivos y metas planteadas?
 a) Si X b) No ___
12. Seleccione dentro de las razones que le impiden acceder en esta entidad a procesos de formación y desarrollo laboral integral las que considere de mayor relevancia (opción de selección múltiple)
 ___ Distanciamiento permanente de su lugar de residencia.
X Satisfacción personal frente al cargo que desempeña actualmente.
X Distanciamiento del Núcleo Familiar
 ___ Traslados a oficinas lejanas a su lugar de origen.
 ___ Apegos hacia los logros materiales obtenidos en su lugar de Origen.
X Disponibilidad de Tiempo para acceder a los programas de formación.

¡Gracias por su Atención!

Encuesta para valorar los procesos de formación y desarrollo integral de los empleados del Banco de Bogotá

Objetivo: Evaluar los componentes de formación y desarrollo laboral integral de los funcionarios de la empresa Banco de Bogotá Región Central, por medio de la aplicación de una encuesta al personal que labora en las instalaciones de la oficina la Plata, Huila.

Género: F M Edad: 26 años
 Cargo: Cajera Principal Tiempo de Antigüedad: 6 años

1. ¿Conoce los programas de formación y capacitación que ofrece el banco a sus empleados?
 a) Malas ___ b) Regulares ___
 c) Buenas X d) Excelentes ___
 a) Si X b) No ___
2. ¿Considera que el banco lo ha ayudado a alcanzar sus logros personales y profesionales?
 a) Si ___ b) No X
3. ¿Qué tan accesible considera que son los programas de formación y capacitación que ofrece el banco de Bogotá?
 a) Si ___ b) No ___
4. ¿Ha participado en algún programa de formación del Banco?
 a) Si X b) No ___
5. ¿Hasta el momento se siente satisfecho con los programas de formación y desarrollo que ejecuta el banco?
 a) Muy Satisfecho ___
 b) Medianamente Satisfecho X
 c) Poco Satisfecho ___
 d) Nada Satisfecho ___
6. ¿Se encuentra a gusto con el cargo que desempeña en la actualidad y la remuneración recibida por el trabajo realizado?
 a) Si ___ b) No ___
7. ¿Cómo considera que son las políticas de promoción y ascensos que maneja el Banco de Bogotá?
 a) Malas ___ b) Regulares ___
 c) Buenas X d) Excelentes ___
 a) Si ___ b) No ___
8. ¿Lo han promovido o ascendido de cargo durante el tiempo que lleva laborando con esta entidad?
 a) Si ___ b) No X
9. Si su respuesta anterior fue sí, ¿el cargo actual lo desempeña en la ciudad donde inicialmente fue contratado?
 a) Si ___ b) No ___
10. Considera que el personal con el que cuenta la oficina es suficiente para cumplir con todas las actividades que esta demanda.
 a) Si X b) No ___
11. ¿Si su respuesta anterior fue No, cree usted que la falta de personal influye en su desempeño en la organización y le impide a está cumplir los objetivos y metas planteadas?
 a) Si ___ b) No ___
12. Seleccione dentro de las razones que le impiden acceder en esta entidad a procesos de formación y desarrollo laboral integral las que considere de mayor relevancia (opción de selección múltiple)
X Distanciamiento permanente de su lugar de residencia.
 ___ Satisfacción personal frente al cargo que desempeña actualmente.
 ___ Distanciamiento del Núcleo Familiar
X Traslados a oficinas lejanas a su lugar de origen.
 ___ Apegos hacia los logros materiales obtenidos en su lugar de Origen.
 ___ Disponibilidad de Tiempo para acceder a los programas de formación.

¡Gracias por su Atención!

Encuesta para valorar los procesos de formación y desarrollo integral de los empleados del Banco de Bogotá

Objetivo: Evaluar los componentes de formación y desarrollo laboral integral de los funcionarios de la empresa Banco de Bogotá Región Central, por medio de la aplicación de una encuesta al personal que labora en las instalaciones de la oficina la Plata, Huila.

Género: F M Edad: 50 años
 Cargo: Auxiliar Operativo Contable Tiempo de Antigüedad: 10 años

1. ¿Conoce los programas de formación y capacitación que ofrece el banco a sus empleados?
 - a). Malas _____ b). Regulares _____
 - c). Buenas X d). Excelentes _____

a). Si X b). No _____
2. ¿Considera que el banco lo ha ayudado a alcanzar sus logros personales y profesionales?
 - a). Si X b). No _____
3. ¿Qué tan accesible considera que son los programas de formación y capacitación que ofrece el banco de Bogotá?
 - a). Nada accesibles _____
 - b). Poco accesibles X
 - c). Medianamente accesibles _____
 - d). Totalmente accesibles _____
4. ¿Ha participado en algún programa de formación del Banco?
 - a). Si _____ b). No X
5. ¿Hasta el momento se siente satisfecho con los programas de formación y desarrollo que ejecuta el banco?
 - a). Muy Satisfecho _____
 - b). Medianamente Satisfecho _____
 - c). Poco Satisfecho X
 - d). Nada Satisfecho _____
6. ¿Se encuentra a gusto con el cargo que desempeña en la actualidad y la remuneración recibida por el trabajo realizado?
 - a). Si X b). No _____
7. ¿Cómo considera que son las políticas de promoción y ascensos que maneja el Banco de Bogotá?
 - a). Malas _____ b). Regulares _____
 - c). Buenas X d). Excelentes _____

8. ¿Lo han promovido o ascendido de cargo durante el tiempo que lleva laborando con esta entidad?

 - a). Si _____ b). No X

9. Si su respuesta anterior fue si, ¿el cargo actual lo desempeña en la ciudad donde inicialmente fue contratado?

 - a). Si _____ b). No _____

10. Considera que el personal con el que cuenta la oficina es suficiente para cumplir con todas las actividades que esta demanda.

 - a). Si _____ b). No X

11. ¿Si su respuesta anterior fue No, cree usted que la falta de personal influye en su desempeño en la organización y le impide a está cumplir los objetivos y metas planteadas?

 - a). Si _____ b). No X

12. Seleccione dentro de las razones que le impiden acceder en esta entidad a procesos de formación y desarrollo laboral integral las que considere de mayor relevancia (opción de selección múltiple)

____ Distanciamiento permanente de su lugar de residencia.

____ Satisfacción personal frente al cargo que desempeña actualmente.

X Distanciamiento del Núcleo Familiar

X Traslados a oficinas lejanas a su lugar de origen.

X Apegos hacia los logros materiales obtenidos en su lugar de Origen.

____ Disponibilidad de Tiempo para acceder a los programas de formación.

¡Gracias por su Atención!

Encuesta para valorar los procesos de formación y desarrollo integral de los empleados del Banco de Bogotá

Objetivo: Evaluar los componentes de formación y desarrollo laboral integral de los funcionarios de la empresa Banco de Bogotá Región Central, por medio de la aplicación de una encuesta al personal que labora en las instalaciones de la oficina la Plata, Huila.

Género: F M Edad: 40 años
 Cargo: Auxiliar de Servicios Generales Tiempo de Antigüedad: 40 meses

1. ¿Conoce los programas de formación y capacitación que ofrece el banco a sus empleados?
 - a). Malas _____ b). Regulares X
 - c). Buenas _____ d). Excelentes _____

a). Si X b). No _____
2. ¿Considera que el banco lo ha ayudado a alcanzar sus logros personales y profesionales?
 - a). Si _____ b). No X
3. ¿Qué tan accesible considera que son los programas de formación y capacitación que ofrece el banco de Bogotá?
 - a). Nada accesibles X
 - b). Poco accesibles _____
 - c). Medianamente accesibles _____
 - d). Totalmente accesibles _____
4. ¿Ha participado en algún programa de formación del Banco?
 - a). Si _____ b). No X
5. ¿Hasta el momento se siente satisfecho con los programas de formación y desarrollo que ejecuta el banco?
 - a). Muy Satisfecho _____
 - b). Medianamente Satisfecho _____
 - c). Poco Satisfecho _____
 - d). Nada Satisfecho X
6. ¿Se encuentra a gusto con el cargo que desempeña en la actualidad y la remuneración recibida por el trabajo realizado?
 - a). Si _____ b). No X
7. ¿Cómo considera que son las políticas de promoción y ascensos que maneja el Banco de Bogotá?
 - a). Malas _____ b). Regulares _____
 - c). Buenas _____ d). Excelentes _____

8. ¿Lo han promovido o ascendido de cargo durante el tiempo que lleva laborando con esta entidad?

 - a). Si _____ b). No X

9. Si su respuesta anterior fue si, ¿el cargo actual lo desempeña en la ciudad donde inicialmente fue contratado?

 - a). Si _____ b). No _____

10. Considera que el personal con el que cuenta la oficina es suficiente para cumplir con todas las actividades que esta demanda.

 - a). Si _____ b). No X

11. ¿Si su respuesta anterior fue No, cree usted que la falta de personal influye en su desempeño en la organización y le impide a está cumplir los objetivos y metas planteadas?

 - a). Si X b). No _____

12. Seleccione dentro de las razones que le impiden acceder en esta entidad a procesos de formación y desarrollo laboral integral las que considere de mayor relevancia (opción de selección múltiple)

X Distanciamiento permanente de su lugar de residencia.

____ Satisfacción personal frente al cargo que desempeña actualmente.

X Distanciamiento del Núcleo Familiar

X Traslados a oficinas lejanas a su lugar de origen.

____ Apegos hacia los logros materiales obtenidos en su lugar de Origen.

____ Disponibilidad de Tiempo para acceder a los programas de formación.

¡Gracias por su Atención!

Encuesta para valorar los procesos de formación y desarrollo integral de los empleados del Banco de Bogotá

Objetivo: Evaluar los componentes de formación y desarrollo laboral integral de los funcionarios de la empresa Banco de Bogotá Región Central, por medio de la aplicación de una encuesta al personal que labora en las instalaciones de la oficina la Plata, Huila.

Género: F M Edad: 22 años
 Cargo: Asesor de Microfinanzas Tiempo de Antigüedad: 1 años

1. ¿Conoce los programas de formación y capacitación que ofrece el banco a sus empleados?
 a). Si b). No
 a). Malas b). Regulares
 c). Buenas d). Excelentes
2. ¿Considera que el banco lo ha ayudado a alcanzar sus logros personales y profesionales?
 a). Si b). No
 a). Si b). No
3. ¿Qué tan accesible considera que son los programas de formación y capacitación que ofrece el banco de Bogotá?
 a). Nada accesibles
 b). Poco accesibles
 c). Medianamente accesibles
 d). Totalmente accesibles
4. ¿Ha participado en algún programa de formación del Banco?
 a). Si b). No
5. ¿Hasta el momento se siente satisfecho con los programas de formación y desarrollo que ejecuta el banco?
 a). Muy Satisfecho
 b). Medianamente Satisfecho
 c). Poco Satisfecho
 d). Nada Satisfecho
6. ¿Se encuentra a gusto con el cargo que desempeña en la actualidad y la remuneración recibida por el trabajo realizado?
 a). Si b). No
 a). Si b). No
7. ¿Cómo considera que son las políticas de promoción y ascensos que maneja el Banco de Bogotá?
 a). Muy Satisfecho
 b). Medianamente Satisfecho
 c). Poco Satisfecho
 d). Nada Satisfecho
8. ¿Lo han promovido o ascendido de cargo durante el tiempo que lleva laborando con esta entidad?
 a). Si b). No
9. Si su respuesta anterior fue si, ¿el cargo actual lo desempeña en la ciudad donde inicialmente fue contratado?
 a). Si b). No
10. Considera que el personal con el que cuenta la oficina es suficiente para cumplir con todas las actividades que esta demanda.
 a). Si b). No
11. Si su respuesta anterior fue No, cree usted que la falta de personal influye en su desempeño en la organización y le impide a está cumplir los objetivos y metas planteadas?
 a). Si b). No
12. Seleccione dentro de las razones que le impiden acceder en esta entidad a procesos de formación y desarrollo laboral integral las que considere de mayor relevancia (opción de selección múltiple)
 Distanciamiento permanente de su lugar de residencia.
 Satisfacción personal frente al cargo que desempeña actualmente.
 Distanciamiento del Núcleo Familiar
 Traslados a oficinas lejanas a su lugar de origen.
 Apegos hacia los logros materiales obtenidos en su lugar de Origen.
 Disponibilidad de Tiempo para acceder a los programas de formación.

¡Gracias por su Atención!

Encuesta para valorar los procesos de formación y desarrollo integral de los empleados del Banco de Bogotá

Objetivo: Evaluar los componentes de formación y desarrollo laboral integral de los funcionarios de la empresa Banco de Bogotá Región Central, por medio de la aplicación de una encuesta al personal que labora en las instalaciones de la oficina la Plata, Huila.

Género: F M Edad: 23 años
 Cargo: Supernumeraria Tiempo de Antigüedad: 4 años

1. ¿Conoce los programas de formación y capacitación que ofrece el banco a sus empleados?
 a). Si b). No
 a). Malas b). Regulares
 c). Buenas d). Excelentes
2. ¿Considera que el banco lo ha ayudado a alcanzar sus logros personales y profesionales?
 a). Si b). No
3. ¿Qué tan accesible considera que son los programas de formación y capacitación que ofrece el banco de Bogotá?
 a). Nada accesibles
 b). Poco accesibles
 c). Medianamente accesibles
 d). Totalmente accesibles
4. ¿Ha participado en algún programa de formación del Banco?
 a). Si b). No
5. ¿Hasta el momento se siente satisfecho con los programas de formación y desarrollo que ejecuta el banco?
 a). Muy Satisfecho
 b). Medianamente Satisfecho
 c). Poco Satisfecho
 d). Nada Satisfecho
6. ¿Se encuentra a gusto con el cargo que desempeña en la actualidad y la remuneración recibida por el trabajo realizado?
 a). Si b). No
7. ¿Cómo considera que son las políticas de promoción y ascensos que maneja el Banco de Bogotá?
 a). Muy Satisfecho
 b). Medianamente Satisfecho
 c). Poco Satisfecho
 d). Nada Satisfecho
8. ¿Lo han promovido o ascendido de cargo durante el tiempo que lleva laborando con esta entidad?
 a). Si b). No
9. Si su respuesta anterior fue si, ¿el cargo actual lo desempeña en la ciudad donde inicialmente fue contratado?
 a). Si b). No
10. Considera que el personal con el que cuenta la oficina es suficiente para cumplir con todas las actividades que esta demanda.
 a). Si b). No
11. Si su respuesta anterior fue No, cree usted que la falta de personal influye en su desempeño en la organización y le impide a está cumplir los objetivos y metas planteadas?
 a). Si b). No
12. Seleccione dentro de las razones que le impiden acceder en esta entidad a procesos de formación y desarrollo laboral integral las que considere de mayor relevancia (opción de selección múltiple)
 Distanciamiento permanente de su lugar de residencia.
 Satisfacción personal frente al cargo que desempeña actualmente.
 Distanciamiento del Núcleo Familiar
 Traslados a oficinas lejanas a su lugar de origen.
 Apegos hacia los logros materiales obtenidos en su lugar de Origen.
 Disponibilidad de Tiempo para acceder a los programas de formación.

¡Gracias por su Atención!

Anexo: Informe de Gestión del Capital Humano – Banco de Bogotá



Incentivamos el desarrollo integral de nuestros líderes

Capítulo 7
Desarrollando el Talento Humano para Crecer

Promovemos que nuestro equipo de trabajo esté compuesto por líderes que equilibran su vida profesional y personal, porque sabemos el efecto positivo que esto tiene en el ambiente laboral y la productividad.

Programa de Administración Bancaria con énfasis en operaciones, administración y servicios

A este curso aplica los colaboradores que vienen desempeñando cargos de nivel auxiliar, los cuales se destacan por su excelente desempeño y alto potencial para asumir cargos de mayor responsabilidad. Mediante el curso, los participantes aprenden y desarrollan las habilidades administrativas y directivas necesarias para asumir el cargo de jefe de Servicios en nuestras oficinas.

Segundo semestre: 47 participantes de todo el país
Horas de capacitación: 1,170

Programa talento joven - Curso SENA Técnico en Banco

Continuamos desarrollando este curso en convenio con el SENA, cuyo objetivo principal es ofrecer a jóvenes bachilleres y estudiantes universitarios de primeros semestres, la oportunidad de estudiar una carrera técnica en el sector bancario y luego vincularse laboralmente a nuestro Banco. En la mayoría de los casos es su primera experiencia de empleo. Este programa nos enorgullece porque refleja nuestro compromiso con el país y nos permite constituir un semillero de talento joven para proveer a las oficinas bancarias de personal capacitado y entusiasmado.

Segundo semestre: ampliamos la cobertura a Tuluá, Bucaramanga e Ibagué continuamos con cursos en Bogotá, Cali, Medellín, Pereira, Barranquilla y Villavicencio, con la participación de 210 aprendices.
Horas por curso: 1,276

Cursos para cajeros

100 personas ingresaron a los cursos que realizamos durante el segundo semestre del año.

Programas de posgrados y educación continua

En el segundo semestre del año patrocinamos económicamente los estudios de posgrado a 22 nuevos colaboradores, destacados por su excelente desempeño y alto potencial, con el fin de facilitar las herramientas necesarias para su desarrollo profesional.

Nuestro ambiente, nuestro Banco

Siendo conscientes con la continua búsqueda de la satisfacción y bienestar de nuestros colaboradores, en este segundo semestre las acciones del Plan de Gestión del Ambiente Laboral reflejan la camaradería que se forja en los equipos de trabajo, y fortalecen la confianza de nuestros colaboradores en nuestro Banco, a través de las mejores relaciones con sus líderes.

Por ello, continuamos trabajando con la asesoría del Instituto Great Place To Work®, con quienes hemos desarrollado herramientas a la medida para fortalecer a nuestros líderes equipalmente en su habilidad de convocar e inspirar a sus equipos de trabajo, logrado a través de un trato respetuoso, justo, equitativo y con visión clara, los objetivos y metas propuestas. Prueba de este esfuerzo, 1,433 líderes de ciudades principales a nivel nacional, asistieron al taller: "¿Qué resultados, qué impacta?". Así mismo, los 2,550 líderes de todo nuestro Banco cuentan con el cartilla: "9 Retos del Liderazgo que lo conectan con su Equipo", la cual fue pensada y desarrollada con orientación de alta dirección, para alinear el estilo de liderazgo que queremos que nos caracterice.

Como actividades adicionales, realizamos el concurso nacional de disfraces, por equipos de oficinas y áreas de Dirección General, el cual contó con la participación de más de 2,000 colaboradores de todo el país y generó gran entusiasmo, pues se crearon espacios para la diversión e integración de nuestros colaboradores. Así mismo, realizamos el concurso de árboles y peséres ecológicos, que tuvo como objetivo promover la conciencia ambiental en nuestros colaboradores, con la participación de más de 200 personas a nivel nacional.

Para apoyar el mejoramiento del ambiente laboral, finalizó el proceso de renovación de los pisos del edificio de la Dirección General, con lo cual nuestros colaboradores cuentan hoy en sus oficinas con más luminosidad, ventilación, higiene y comodidad. Así mismo, se inauguró el nuevo edificio Calma con lo cual atendimos las necesidades de ampliación por crecimiento de nuestro Banco.



7. Desarrollando el Talento Humano para Crecer

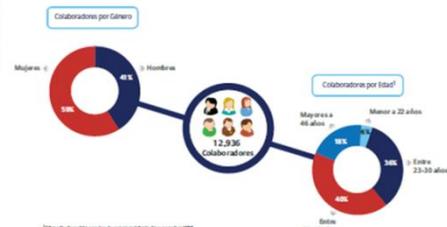
Seamos facilitadores de la diversidad y participación

Buscamos que nuestro talento humano esté comprometido con brindar la mejor experiencia de servicio a nuestros clientes. Por ello reconocemos que es el recurso más importante con el que contamos. Cada uno de nuestros practicantes de gestión humana es una oportunidad para reflejar consistencia con la misma premisa, por eso trabajamos para contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de cada uno de nuestros colaboradores.

Realizamos programas de bienestar, desarrollo profesional, recreación y deporte, alineados con el mejoramiento del ambiente laboral, los cuales son transversales a toda la organización, con lo cual beneficiamos a nuestros colaboradores y sus familias.

Buscando promover la diversidad e inclusión, en nuestra fuerza laboral contamos hoy con el 31% de mujeres colaboradoras en nuestra organización, de las cuales el 17% ocupa sus posiciones de liderazgo. En lo que va del segundo semestre del año 2017 con un total de 12,936 colaboradores.

La experiencia y conocimiento de nuestro talento es muy importante para nosotros, por eso el 48% de nuestro planta de personal cuenta con más de 6 años de vinculación, con lo que buscamos un equilibrio entre el personal con experiencia y el nuevo talento.



Contribuimos al bienestar y desarrollo de nuestros colaboradores y sus familias

Promover por el bienestar, salud y seguridad de nuestros colaboradores, es uno de los temas más importantes en el desarrollo de la gestión humana. Por ello, emprendemos diferentes actividades y tenemos diversidad de acciones para lograr la satisfacción de nuestra gente.

Contamos con una serie de beneficios adicionales a los establecidos por la normatividad laboral, como las primas estratégicas de servicios y las primas de antigüedad e quinquenios. Además, promovemos a los empleados de más trayectoria en nuestro Banco con quienes debemos viajar hacia un destino nacional, después de cumplir 20 años en nuestra organización, cada vez que cumplen quinquenio.

Pensado en su bienestar, y con el objetivo de contribuir al mejoramiento de su calidad de vida, tenemos beneficios orientados a su progreso y el de sus familias, a través de acciones de educación para sus hijos; acciones de educación para quienes están matriculados en estudios técnicos o universitarios; acciones de alimentación para trabajadores con jornadas continuas o nocturnas; acciones de transporte en su zona y límite superior a los legales; acciones por maternidad, acciones por parto de familiares y acciones de apoyo. Adicionalmente, quienes saben a disfrutar de sus vacaciones, tienen una prima en dinero y algunos días en tiempo de descanso adicionales a los establecidos en la ley. Asimismo, quienes saben a disfrutar de su gestión cuentan con una bonificación como reconocimiento de nuestra organización por sus valiosos aportes durante sus años de servicio.



Trabajamos por la salud y seguridad de nuestros colaboradores

Estamos comprometidos con la salud y seguridad de nuestros colaboradores. Es por esto que en las diferentes regiones del país, incluida Bogotá, se realizaron jornadas de salud visual; charlas sobre hábitos de vida saludables; jornadas de salud para la mujer; jornadas de salud al estudiante; jornadas de salud y bienestar; tamizaje cardiovascular; charlas sobre hábitos de higiene; jornadas de relajación muscular; jornadas de donación de sangre, entre otras. Estas jornadas contamos con la participación activa de un gran número de colaboradores. Adicionalmente, se desarrollaron jornadas de vacunación contra el virus del papiloma humano, en las que participaron empleados y sus familiares.

De otra parte, se organizaron 940 inspecciones de ergonomía donde buscamos dar asesoría a nuestros colaboradores para mejorar sus hábitos de higiene postural y orden en su lugar de trabajo. Así mismo, se desarrollaron a nivel nacional sesiones de pasas activas en las que participaron más de 8,000 empleados.

Adicionalmente, participaron más de 1,750 colaboradores en el diagnóstico de riesgo psicosocial y contamos con más de 500 de ellos para llevar a cabo talleres sobre manejo del estrés, hábitos de vida saludable, como nutrición saludable, liderazgo y proyectos de vida y trabajo en equipo, entre otros.

En el frente de seguridad, sensibilizados con la prevención de riesgos, realizamos entrenamiento con más de 710 empleados que desempeñan el rol de brigadistas en las diferentes sedes administrativas y oficinas de atención al público, en temas de primeros auxilios, manejo de incendios, extintores y evacuación. Además, llevamos a cabo simulacros de evacuación en los que participan los colaboradores ubicados en algunas de las sedes administrativas de Bogotá.



Promovemos la sana diversión y el deporte

Buscamos gestionar bienestar integral para nuestros colaboradores, por lo cual propendemos por generar espacios que fortalezcan los lazos de camaradería, pero además que incluyan a las familias para que se acerquen a las actividades que nuestro Banco planea cuidadosamente, con el fin de promover la sana diversión. Organizamos actividades deportivas, artísticas, de recreación y de aprendizaje.

Durante el segundo semestre del 2017, realizamos actividades como:

- Programas recreativos para adultos y niños.
- Torneos deportivos internos.
- Patrocinio para deportistas en torneos internacionales.
- Convenios con escuelas deportivas y gimnasios.
- Convenios con institutos especializados para educación continua y programación de cursos libres.
- Convenios con espectáculos de temporada y parques de diversiones.
- Convenios turísticos.

Estas actividades tuvieron una inversión de 3.421 millones y contamos con la participación de 14,437 intervenciones de colaboradores en las actividades que organiza el Comité Cultural.

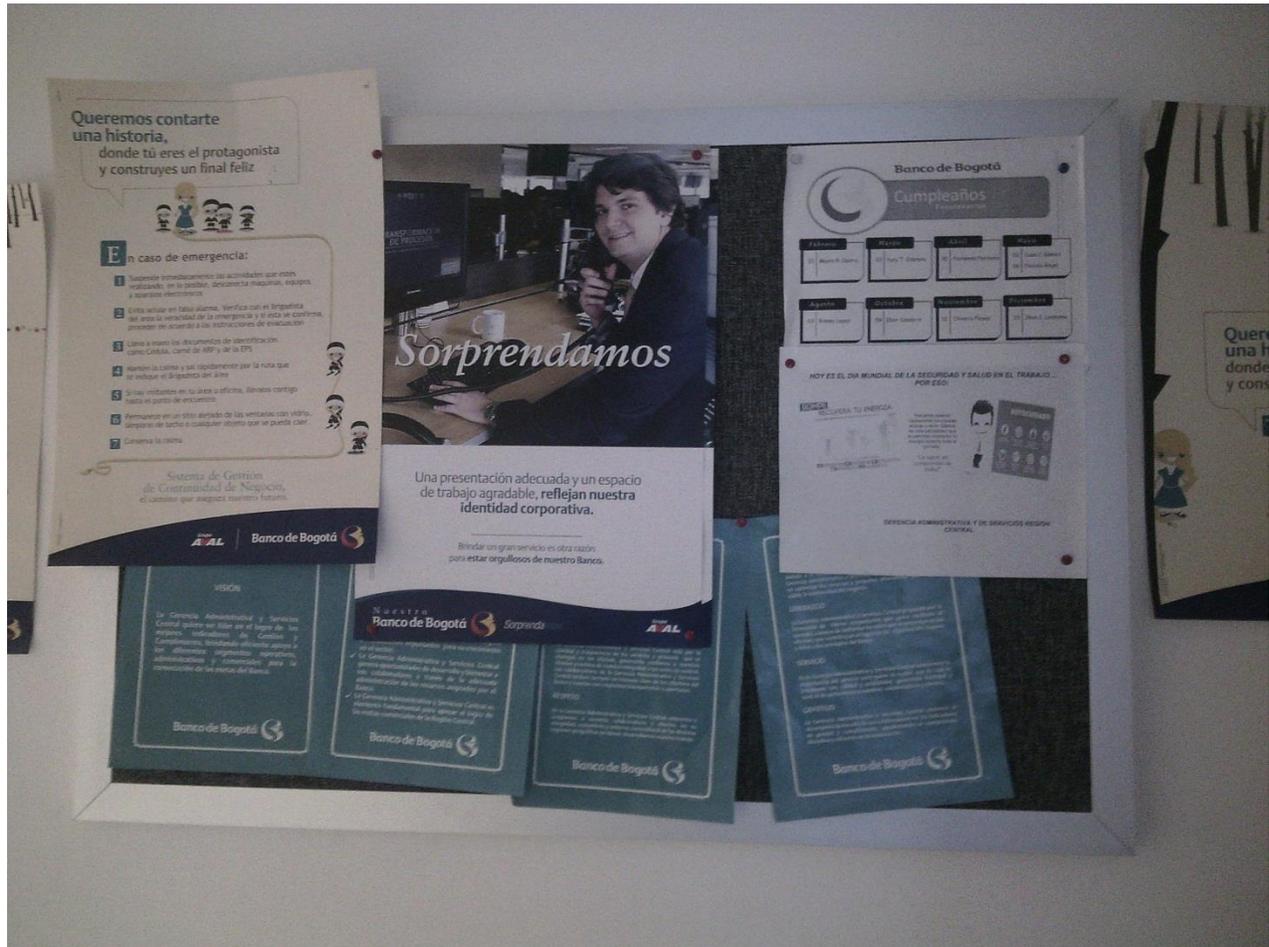


“El Banco me ha ayudado a alcanzar mis logros personales y profesionales”

Tuve la oportunidad magnífica de entrar al Banco de Bogotá hace 23 años, cuando tenía 18 años. Entré como mensajero y desde el primer momento me acogieron y me motivaron a aprender sobre todos los puestos de la operación bancaria. En el Banco, tuve la oportunidad de explorar mis capacidades y me orientaron a alcanzar los logros tanto profesionales como personales.

Diego Montoya Ossa - Director Banca de Red Región Antioquia

Anexo: Material Localizado en las Instalaciones de la Entidad Bancaria



Referencias Bibliográficas

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. *Lección 28. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos*. Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/211621/PROY-GRADO EN LINEA/leccin_28_tecnicas_e_instrumentos_para_la_recoleccion_de_datos.html

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. *Lección 1. Aspectos Metodológicos de la Investigación* (Tipo de estudio, Método de investigación, Técnicas y procedimientos para la recolección de información, Tratamiento de la información). Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/204011/204011_CONTENTIDO EXE/leccin_1_aspectos_metodologicos_de_la_investigacin_tipo_de_estudio_mtodo_de_investigacin_tecnicas_y_procedimientos_para_la_recoleccion_de_informacin_tratamiento_de_la_informacin.html

Escolme. (2012). *Proceso de Fonación y Desarrollo del Talento Humano*. Recuperado de: http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/talento_humano/contenido_u3_2.pdf

Castellanos Machado Carlos Alberto. (2010, julio 15). *Formación y desarrollo del capital humano en las empresas*. Recuperado de: https://books.google.com.co/books?id=0TemaGyqdZ8C&printsec=frontcover&dq=gestion+del+conocimiento&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=gestion%20del%20conocimiento&f=false

Cabral, J.M. (2013). *Formación de Personal*. Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>

Sánchez. Y.P, (2014). *¿Cómo retener el personal en una organización?* Colombia. Disponible en: <http://www.gerencie.com/como-retener-el-personal-en-una-organizacion.html>

Cristancho, F. (2016). *Cuatro Acciones para Atraer y Retener al mejor Talento Humano*.

Disponible en: <http://www.acsendo.com/es/blog/4-acciones-para-atraer-y-retener-al-mejor-talento-humano/>

Olmeda, M & Reyes, J. (2014). *Política de Promoción y Transferencia de Empleados*.

Disponible en: [http://www.ienova.com.mx/pdf/CH-14%20Politica%20de%20promociones%20y%20transferencias%20de%20empleados%20\(as\).pdf](http://www.ienova.com.mx/pdf/CH-14%20Politica%20de%20promociones%20y%20transferencias%20de%20empleados%20(as).pdf)

Santana, C. (2014). *La rotación laboral y la falta de oportunidades de ascenso*.

Disponible en: <http://www.acsendo.com/es/blog/la-rotacion-laboral-y-la-falta-de-oportunidades-de-ascenso/>

Vallejo, M; Arbaiza, L & Garzón, M. (2010). *Ocho (8) Claves para Retener el Talento Humano*. Disponible en: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/8-claves-para-retener-el-talento-humano>

Pinzón, J.F. (2013). *Consejos para retener a sus mejores trabajadores*. Disponible en: http://www.elempleo.com/colombia/mundo_empresarial/consejos-para-retener-a-sus-mejores-trabajadores-----/8801362

Ginocchio Vega Carlos. (2009, Abril 8). *Estrategias para retener al talento humano*.

Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/estrategias-para-retener-al-talento-humano/>

Citas Bibliográficas

- ¹ Aguilar Siliceo, A, (2004), *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Mexico, Limusa Noriega Editores. Pag (15,16)
- ² Isaac Guzmán Valdivia y Peter Drucker en sus obras *la ciencia de la Administración y the Age of Discontinuity*, respectivamente.
- ³ Aguilar Siliceo, A, (2004), *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Mexico, Limusa Noriega Editores. Pag (25) la capacitación y la empresa.
- ⁴ Cabral, J M. (2013), *Formación de Persona*. Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>
- ⁵ Buckley, R. y I. Caple (1991): *La formación, teoría y práctica*. Ed. Díaz de Santos, Madrid, 273p.
- ⁶ Fiol, M. (1999): *El proceso de enseñanza-aprendizaje*. Diploma europeo en Administración y Dirección de Empresas.
- ⁷ Vargas Zúñiga, F. (2007): *La Gestión de Calidad en la Formación Profesional*. El uso de estándares y sus diferentes aplicaciones.
- ⁸ Molina & Marsal (2010). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=0TemaGyqdZ8C&printsec=frontcover&dq=gestion+del+conocimiento&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=gestion%20del%20conocimiento&f=false
- ⁹ Davenport y Prusak (1998), Fireston y McElroy, 2004, p.180, Senge, 1990, p.20, *Proceso De Creación Del Conocimiento* Fuente: Nonaka, Takeuchi (1995)
- ¹⁰ Molina, M T. (2015), *Cinco tendencias en la gestión del conocimiento*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/5-tendencias-en-la-gestion-del-conocimiento/>

- 11 Chiavenato, I (2012): *Gestión del Talento Humano*. La gestión del talento humano en un ambiente dinámico y competitivo.
- 12 Aguilar Siliceo, A, (2004), *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Mexico, Limusa Noriega Editores. Pag (27)
- 13 Martínez, E. (2014): *¿Por qué es necesario capacitarme y capacitar mi equipo de trabajo?*, Educación Gerencial. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/por-que-es-necesario-capacitarme-y-capacitar-mi-equipo-de-trabajo>
- 14 Dessler, G. (2001), *Administración de personal*, Pearson Prentice Hall Editores.Pag (310)
- 15 Dessler, G. (2001), *Administración de personal*, Pearson Prentice Hall Editores.Pag (310)
- 16 Frigo, E. (2008), *Foro de Seguridad, ¿Qué es la capacitación?* Disponible en: <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
- 17 Sanchez Moreno, Y (2014), *Importancia del reconocimiento laboral en las empresas*. Disponible en: <http://www.gerencie.com/importancia-del-reconocimiento-laboral-en-las-empresas.html>
- 18 Sanchez, M. (2013) *Promoción interna, beneficios para la empresa y el empleado* Disponible en: <http://www.konectablog.com/promocion-interna-beneficios-para-la-empresa-y-el-empleado/>
- 19 Codina, J. Y Castillo J. (2009): (The retention of efficient employees: strategic importance of employee's fidelity) Disponible en: [http://www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%20145-159.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%20145-159.pdf)
- 20 Milo, V (2016): *La importancia de la satisfacción personal del empleado*. Disponible en: <http://www.reclutando.net/la-importancia-de-la-satisfaccion-personal-del-empleado/>