

**ESTUDIO DE LA IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO EN EL BANCO WWB  
REGIONAL POPAYAN**

**POPAYÁN**

**JENNY CECILIA URBANO  
YEIMY YULIANY CORDOBA CAMPO  
ORANSEDI MARTINEZ  
NANCY CAICEDO VELASCO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y DE  
NEGOCIOS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
2015**

**ESTUDIO DE LA IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO EN EL BANCO WWB  
REGIONAL POPAYÁN**

**JENNY CECILIA URBANO V.  
YEIMY YULIANY CORDOBA CAMPO  
ORANSEDI MARTINEZ  
NANCY CAICEDO VELASCO**

**TRABAJO FINAL DEL DIPLOMADO DE PROFUNDIZACION EN GERENCIA DEL  
TALENTO HUMANO REALIZADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL  
TITULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**CLAUDIA ROCIO ROCHA**

**Tutora**

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

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**DIPLOMADO DE PROFUNDIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**2015**

## Contenido

INTRODUCCIÓN.....	9
1. El problema .....	10
1.1 Antecedentes del Problema.....	11
1.2 Planteamiento del problema.....	12
1.3 Objetivos .....	13
1.3.1 General. ....	13
1.3.2 Específicos.....	13
1.4 Justificación de la Investigación .....	14
2. REVISIÓN DE LITERATURA .....	15
2.1 Marco Teórico: .....	15
2.2 Concepto de Cultura Organizacional.....	15
2.2.1 Características de la cultura de una organización.....	16
2.3 Cultura en el Trabajo Bancario .....	17
2.4 Evaluación del Desempeño.....	18
2.5 Competencias laborales .....	19
2.6 Indicadores de gestión.....	20
2.7 Estrategias de atracción de Talento Humano. ....	21
3. METODOLOGÍA GENERAL: .....	25
3.1. Método de la investigación .....	25

3.2 Población y Muestra.....	25
3.3 Fuentes de información .....	26
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	26
4. RESULTADOS:.....	28
4.1. Presentación de Resultados.....	28
4.2. Análisis de datos .....	32
4.2.1 Clasificación por género.....	32
4.2.2 Clasificación por Edad .....	33
4.2.3 Clasificación por nomina.....	34
4.2.4 Clasificación por antigüedad .....	35
4.2.5 Clasificación Nivel Educativo .....	36
4.2.6. Clasificación estado civil.....	37
4.2.6 Aspectos importantes para la vida.....	38
4.2.7 Afirmaciones con relación al trabajo.....	40
4.2.8 Importancia de aspectos en el trabajo.....	45
5. CONCLUSIONES.....	48
5.1 Resumen de Hallazgos .....	48
5.2 Recomendaciones .....	49
5.3 Propuesta: .....	50

5.3.1 Recursos: Humanos, Materiales, Financieros para la posible implementación de la propuesta. ....	56
5.3.2. Cronograma de Actividades (Diagrama de Gantt). ....	58
6. Bibliografía .....	59

## Contenido de tablas

Tabla 1	Datos de población a encuestar .....	25
Tabla 2	Caracterización de la población a muestrear .....	28
Tabla 3	Caracterización actividades referente al trabajo .....	29
Tabla 4	Caracterización aspectos del trabajo .....	29
Tabla 5	Caracterización aspectos importantes del trabajo .....	31
Tabla 6	Finalidad del trabajo .....	32
Tabla 7	Clasificación por género .....	32
Tabla 8	Clasificación por edad .....	33
Tabla 9	Clasificación por nómina .....	34
Tabla 10	Clasificación por antigüedad .....	35
Tabla 11	Clasificación nivel educativo .....	36

Tabla 12	Clasificación estado civil .....	37
Tabla 13	Aspectos importantes de la vida .....	38
Tabla 14	Afirmaciones con relación al trabajo .....	40
Tabla 15	Importancia de aspectos en el trabajo .....	45
Tabla 16.	Estrategias de inducción de talento humano.....	51
Tabla 17.	Estrategias capacitación de Recurso Humano .....	52
Tabla 18.	Estrategias mejoramiento comunicación interna y de información de R.H. ....	53
Tabla 19.	Modelo ECI .....	55
Tabla 20.	Presupuesto general.....	57
Tabla 21	Cronograma de actividades .....	58

## Contenido de figuras

Figura 1 Clasificación por genero.....	33
Figura 2 Clasificación por edad.....	34
Figura 3 Clasificación por nómina.....	35
Figura 4 Clasificación por antigüedad .....	36
Figura 5 Clasificación nivel educativo.....	37
Figura 6 Clasificación estado civil.....	38
Figura 7 Aspectos importantes de la vida.....	39
Figura 8 Porcentaje de las afirmaciones con relación al trabajo.....	44
Figura 9 Porcentaje de la importancia de aspectos en el trabajo .....	46



## INTRODUCCIÓN

Los estudios que se realizan en cuanto a la importancia de la capacitación y evaluación del desempeño del personal para que realicen de forma eficiente las tareas que se requieran las responsabilidades de los puestos de trabajo disponibles ha llevado a las organizaciones a buscar distintos métodos para llevar a cabo la capacitación y/o la evaluación del desempeño sin ir en detrimento del desarrollo de los empleados. Esos métodos hoy en día se enfocan en conocer no solo los conocimientos de las personas, si no en ver su comportamiento y habilidades para ejercer funciones relacionadas con la interacción con el cliente y su carisma o facilidad para relacionarse con los demás y poder lograr un clima laboral adecuado.

Por consiguiente, el estudio que se realiza es con el fin de conocer como las evaluaciones de ingreso y capacitaciones influyen en el desarrollo y crecimiento de los colaboradores y la organización a nivel interno y externo.

## CAPÍTULO 1

### 1. El problema

El equipo de más de 1400 colaboradores que trabajan en el Banco WWB, constituye el elemento fundamental que impulsa diariamente la exitosa labor de la organización. Es por ello que uno de los pilares estratégicos de la institución es la gestión del recurso humano, promoviendo, potencializando y desarrollando las capacidades claves de todas las personas que hacen parte de esta gran familia. El banco WWB genera más de 1400 empleos directos en todo el país, por eso necesita personas con las competencias y habilidades para abrir y desarrollar nuevos mercados en todo el país y busca personas íntegras y con calidad humana, que sean capaces de sumarse al crecimiento, personas y profesionales en diferentes áreas en cargos administrativos, operativos, comerciales y practicantes.

Siendo el Banco WWB una entidad reconocida y que se especializa en otorgar Microcréditos a pequeñas y medianas empresas a nivel nacional; presenta algunos falencias a nivel de la contratación, ya que las personas que a veces se eligen para desempeñar cargos comerciales no cuentan con todos los conocimientos que se requieren para el mismo, entonces; hay que tener en cuenta que la Organización tiene mucha competencia, y que hay otras entidades que ofrecen este mismo producto y su parte comercial es muy fuerte gracias a los parámetros de selección y capacitación.

Además hay que añadir que las políticas de la entidad hacen un poco más difícil el hecho de cumplir con las metas, ya que una de las políticas de esta entidad es que para que una persona tenga acceso a este producto es el tiempo de antigüedad, ya que se requería anteriormente era seis (6) meses y ahora es de un (1) año, donde comparado con la competencia ellos solo exigen cuatro (4) meses de antigüedad. Esa diferencia en cuanto a

políticas establecidas siempre ha existido, de igual manera esta entidad no ha accedido a diferentes sectores.

## 1.1 Antecedentes del Problema

¿Cuáles son los criterios de selección para el ingreso a una entidad bancaria y qué efectos produce el desconocer del pensar o sentir del empleado, la poca capacitación para ampliar y/o fortalecer sus habilidades y competencias?

Las causas más comunes en los que se cometen errores al momento de reclutar personal es: la necesidad de cubrir un puesto y donde esto conlleva a un mal análisis en las competencias del candidato; esto ocurre porque las organizaciones quieren agilizar los trámites y dejan de lado aspectos importantes al momento de la evaluación. Por consiguiente, lo que trae esto es poca o baja productividad, pérdida de tiempo, pérdida de dinero y mala atención a los clientes.

Además, hay que tener en cuenta que las organizaciones cada vez son más exigentes y teniendo en cuenta que lo que buscan es crecimiento y eficiencia, se requiere para ello vincular personas que aporten conocimientos y un buen servicio; de igual manera, añadir que la organización debe tener un amplio y factible portafolio de productos que permite hacer menos traumática una diligencia financiera.

Entonces, se hace indispensable revisar y conocer el ambiente laboral, la opinión de los trabajadores de la entidad bancaria, las competencias en cuanto a conocimiento de los productos que ofrece el banco y su relación con cliente (ambiente, atención y servicio al cliente). De tal manera que se logre transmitir con calidad y con la mejor disposición, la información correcta a los usuarios o clientes.

El banco WWB en forma global y como política propia, ha venido desarrollando un sistema de reconocimiento de sus funcionarios, el cual de alguna forma es aplicado y pretende contribuir al desarrollo que el banco está alcanzando en cuanto a lograr un buen desempeño de los funcionarios en armonía con sus papel, que permita proyección como entidad bancaria, su posicionamiento como entidad de prestigio y logro de nuevas exigencias del mercado.

## **1.2 Planteamiento del problema**

La entidad bancaria WWB, con sus dos sedes en la ciudad de Popayán, y como política de la entidad como se mencionó, ha venido desarrollando un sistema de reconocimiento de sus funcionarios, el cual de alguna forma es aplicado y pretende contribuir al desarrollo que el banco ha alcanzado en cuanto a lograr un buen desempeño de los funcionarios en armonía con sus papel, que permita proyección como entidad bancaria, su posicionamiento como entidad de prestigio y logro de nuevas exigencias del mercado.

12

*“una organización es un sistema de actividades, conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. La organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común”<sup>1</sup>*

De acuerdo a Chiavenato 2007, una entidad bancaria como organización es indispensable la comunicación, actuar conjuntamente y actuar recíprocamente, se hace entonces necesario en nuestras sedes bancarias en la Ciudad de Popayán, realizar un proceso que permita conocer la

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos-el capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill, 2007 octava edición. pág. 6

cultura del trabajo, la opinión de sus empleados, como insumo para la toma de decisiones futuras y el mejoramiento del ambiente laboral que permita proyectar a los clientes un mejor servicio.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 General.**

Analizar la cultura de trabajo, la opinión de cuarenta y ocho (48) empleados del banco WWB sedes Popayán, que permita de esta manera evaluar aspectos más notorios en el desarrollo de los roles en la Entidad.

13

#### **1.3.2 Específicos**

- Realizar una revisión del sistema de reconocimiento de sus funcionarios, que en la actualidad tiene la entidad bancaria para la gestión del desempeño en cuánto al talento humano que posee, identificando elementos de la cultura organizacional y cultura de trabajo del Banco.
- Realizar una aplicación del sistema, basado en encuestas personalizadas que permitan determinar aspectos de importancia para la entidad bancaria.
- Generar una propuesta como estrategia de mejoramiento o fortalecimiento al sistema que tenga la entidad bancaria y como mejoramiento de los aspectos encontrados.

### 1.3 Justificación de la Investigación

En principio el Banco WWB y en general las entidades bancarias centran sus esfuerzos en lograr alcanzar mercados, en mejorar su nivel de competitividad en cuanto a servicios y paquetes que se le puedan ofrecer a sus clientes, muy de la mano con sistemas informáticos y tecnologías que le permiten a usuarios acceder muy fácilmente a la información.

Sin embargo hay una herramienta vital para el logro de las proyecciones y alcances que la entidad Bancaria quiere lograr, y es el que hace referencia al talento humano que posee internamente y que le permitirá realizar sus proyecciones y posicionamiento en el mercado.

De esta forma se hace muy necesario realizar reconocimiento de opinión en el desempeño que permita ser muy objetiva y contribuir como herramienta de gestión del talento humano.

14

Las organizaciones generalmente están desarrollando métodos y estrategias que ayuden a mejorar los procesos y procedimientos en los cargos ya sea en área operativa, comerciales o administrativos; para que esto funcione adecuadamente este enfoque o responsabilidad lo tiene el área de recurso humano en el proceso de evaluación, selección y contratación de personal.

Partiendo de lo anterior se pretende aplicar enfoques teóricos sobre la importancia del recurso humano en el desarrollo de funciones y la importancia de realizar un adecuado estudio como proceso administrativo de selección; con el fin de conocer la problemática que se presenta de fondo en los casos donde estos procesos no se ejecutan adecuadamente y de esta manera ver también como afecta de fondo la organización.

Entonces, esta investigación permitirá conocer los aspectos importantes de sus empleados, que se presentan a nivel organizacional y le servirá como aporte a la entidad y personas (analistas) conocer la importancia del manejo del recurso humano, de tal manera, que a través de cada análisis se vean las posibles mejoras que se pueden ejecutar para mejorar procesos y

procedimientos, conllevando a mejorar falencias y reforzar habilidades; pues para el Banco WWB el fortalecimiento del mismo lo hacen sus clientes y la competencia que se presenta con las demás entidades de la región hace que se quieran preparar y mejorar en varios aspectos; todo esto tendiente a generar que se empleen programas de capacitación, para que los analistas que son las personas que están en contacto directo con los clientes, desempeñen sus actividades con el nivel de eficiencia requerido, contribuyendo al logro de los objetivos productivos y por ende a su autorrealización personal.

## CAPÍTULO 2

### 2. REVISIÓN DE LITERATURA

15

#### 2.1 Marco Teórico:

El trabajo contempla una revisión bibliográfica, que permita acercarnos con más fundamentos al desarrollo de nuestro trabajo, y a nuestro papel como estudiantes de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

#### 2.2 Concepto de Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la forma en que la empresa ha aprendido a manejar su ambiente, una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que definen lo que significa trabajar en una organización particular (Schein, 1985). Es una base de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo al ir aprendiendo a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ejercen la suficiente influencia para

ser consideradas válidas y, en consecuencia, enseñadas a los nuevos miembros (Schein, 1988). (Albarracín, (2011)).

La cultura de una empresa tiene su origen en aspectos como su historia y su entorno; se manifiesta en aspectos como el lenguaje, la comunicación, el sistema de producción de bienes materiales, sociales e inmateriales, las relaciones interpersonales, el liderazgo y las subculturas (Zapata y Rodríguez, 2008). (Albarracín, (2011)).

Lo señalado coincide con Davis (1993), quien plantea que las organizaciones, igual que las huellas digitales, son siempre singulares. La fortaleza de la cultura organizacional se puede interpretar como el grado de presión que ejerce sobre los integrantes de la empresa y sobre sus comportamientos. La amplitud de la cultura es una medida de su fortaleza, que será mayor si la extensión y aceptación abarca a toda la empresa (Sonrensen, 2002). (Albarracín, (2011)).

16

### **2.2.1 Características de la cultura de una organización.**

En general, puede hablarse de siete características que en conjunto definen la cultura de una organización: (UNID, 2008).

- Autonomía individual. Es el grado de iniciativa y responsabilidad que cada uno de los miembros tiene dentro de la organización para dar inicio a cualquier actividad.
- Estructura. Es la forma como está organizada la empresa y las normas, políticas y reglamentos que rigen la empresa.
- Apoyo. La calidad y la cantidad de la ayuda que los gerentes manifiestan a sus subordinados.



- **Identidad.** Consiste en que cada miembro de la organización se identifique no solamente con sus amigos o compañeros de su equipo de trabajo, sino también con la organización en general.
- **Desempeño.** Se refiere a la forma de evaluar y de motivar el desempeño laboral de los trabajadores, así como de la importancia que se le dé a los reconocimientos.
- **Tolerancia al conflicto.** Es la habilidad tanto individual como grupal para manejar las relaciones entre compañeros y las situaciones difíciles.
- **Tolerancia al riesgo.** Es la capacidad para innovar y enfrentar situaciones de peligro.

### **2.3 Cultura en el Trabajo Bancario**

17

La cultura del trabajo, según Briceño – Leopn (1995) es el “modo singular como los individuos entienden el trabajo, las preferencias que tienen, lo que valoran positivamente y negativamente; en el sentido que otorga a los que hacen: por que lo hacen y para que lo hacen” esto no quiere decir, que todos los individuos valoren de igual manera el trabajo, es decir “la jerarquía que se le dan a los elementos es distinta, y el modo de interpretarlo es diferente” (Briceño-Leon, 1995) (Méndez, 2004).

De acuerdo con Katz (1989); Lovelock (1997); Horovitz y Panak (1997) y entre otros; la cultura de atención de cualquier organización, especialmente las bancarias, puede dimensionarse en la actitud profesional de los empleados y en los modales para la atención. La actitud profesional se refleja en la cortesía ética al cliente, la disposición al cliente y en las relaciones asertivas, mientras que los modales en la atención a través de la amabilidad con los clientes y la apariencia personal (Romero, 2006).

En ese sentido, los empleados consultados dijeron ser corteses, ya que ésta conducta le añade mayor calidad al servicio ofrecido y el cliente espera ser tratado cortésmente. La cortesía es la demostración que manifiesta la atención, respeto o afecto a una persona; es decir, es la gentileza de un individuo con el prójimo (Voltaire, 1995) (Romero, 2006).

Por otro lado, a juzgar por lo manifestado por las gerentes, la disposición al cliente es la demostración receptiva de las inquietudes emanadas por él respecto al servicio. En ese sentido, los empleados encuestados consideran que están dispuestos a atender y demostrar los principios éticos manifestados por el banco, ya que la disposición para atender es la habilidad ingeniosa y libre de una persona o de un ente, de manifestarle el interés de quererlo ayudar y compartir con ellos la solución de cualquier circunstancia (Ferrater, 1997). (Romero, 2006).

## **2.4 Evaluación del Desempeño**

18

Es una valoración constante del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de la organización puede llevarse a cabo usando varios enfoques, que reciben nombres como evaluación del desempeño, evaluación al mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables.

En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es el medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo,

motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización. (Rodríguez, 2010).

La responsabilidad de evaluar los cargos dentro de la organización recae sobre el gerente, el empleado, en ambos, en el equipo de trabajo, en el órgano de gestión de personal o en un comité evaluador. Cada una de estas opciones involucra una filosofía de acción. (Rodríguez, 2010).

## **2.5 Competencias laborales**

Las competencias, La noción de competencia, tal como es usada en relación al mundo del trabajo, se sitúa a mitad de camino entre los saberes y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento.

19

Una vieja definición del diccionario Larousse de 1930 decía: “en los asuntos comerciales e industriales, la competencia es el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades, y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere.” Son entonces un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica.

Lo anterior implica que la competencia no proviene de la aprobación de un currículum escolar formal, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas. Este conocimiento es necesario para la resolución de problemas no es mecánicamente transmisible; algunos autores lo llaman “conocimiento indefinible” y es una mezcla de conocimientos

tecnológicos previos y de experiencia concreta que proviene fundamentalmente del trabajo en el mundo real. De este modo, las competencias, como conjunto de propiedades inestables que deben someterse a prueba, se oponen a las calificaciones, que eran medidas por el diploma y la antigüedad. La definición de las competencias, y obviamente su aprendizaje, exigen entonces acuerdo y colaboración entre el mundo de la educación y el mundo del trabajo, se adquieren en trayectorias que implican una combinación de educación formal, aprendizaje en el trabajo y, eventualmente, educación no formal. (Gallart, 1995).

## **2.6 Indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión son herramientas básicas del Sistema de Seguimiento y Evaluación de cualquier iniciativa de inversión. Su función principal, es valorar el avance integral de los componentes del proyecto, para garantizar el cumplimiento de los objetivos planeados en los tiempos, costos y plazos determinados. (Florez, 2014).

20

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados en la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión. (Florez, 2014).

Esta clase de indicadores, son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna. (Florez, 2014).

Entre los beneficios de los indicadores de Gestión para una organización se encuentran: Satisfacción del Cliente, Monitores de los Procesos, Benchmarking y Gerencia del Cambio (Silva -2009).

## **2.7 Estrategias de atracción de Talento Humano.**

Llevar a cabo un buen proceso de selección y una estrategia de reclutamiento de personal se traduce en la adquisición del candidato idóneo para desarrollar las tareas de un puesto de trabajo específico. Esto, a su vez, se convierte en aumento de productividad y en ahorro de tiempo y recursos por parte de las empresas, evitando escenarios de rotación laboral y pérdidas por incumplimiento de objetivos. Las organizaciones están compuestas por un equipo humano que tiene habilidades, competencias y talento en su personal. Una elección adecuada de ese personal es decisiva en el éxito de la organización. Por esta razón, los procesos de selección y reclutamiento deben desarrollarse bajo premisas de calidad del capital humano y no enfocarse solamente en ingresos y objetivos económicos.

21

Dentro de los análisis que intervienen para destacar el capital humano encontramos las destrezas, comportamientos y conocimientos de un candidato, además de sus características culturales y sociales. Esta información debe encajar con las necesidades de la organización y la descripción del puesto ofertado. Cuando consideramos estos aspectos a la hora de contratar al mejor candidato evidenciamos un progreso en la productividad de las empresas, mejorando el ambiente laboral, participando en la calidad de vida del talento, aumentando la motivación del personal y generando la consecución de los objetivos principales de las empresas. (Duran Marcano, 2013).

Son múltiples las definiciones académicas que existen sobre que es la cultura organizacional. Todas sin embargo permiten concluir, en lenguaje doméstico usual, que es el conjunto de acciones de un miembro de una organización, que son aceptadas por ella, léase, por sus líderes y por quienes tienen el poder de juzgar a los miembros y definir su premio o castigo (Desde promoción hasta despido).

Existe la necesidad de reflexionar sobre como la personalidad y comportamiento de un líder o jefe determina la cultura organizacional – las costumbres aceptables - y el impacto que esa

cultura tiene sobre los colaboradores, para quienes por su origen, formación y desarrollo personal, existen comportamientos personales aceptables e inaceptables, a quienes los de otros, sin quererlo, pueden molestar y llegar a ofender y hacerse inaguantables (Botero, 2012).

Para el Banco sigue siendo parte fundamental de su estrategia el desarrollo de sus colaboradores, respetando y valorando su integralidad. En 2014 el Banco WWB finalizó con una planta de 1801 colaboradores directos y 164 temporales. Se generaron 198 nuevos empleos. Este resultado es consecuente con un mejoramiento en el ambiente organizacional, el fortalecimiento de la cultura de servicio y las políticas de retención. En 2014 se ascendieron a 135 colaboradores a nuevas posiciones, lo que indica el compromiso con el desarrollo profesional y aprendizaje continuo de los colaboradores.

“También se dio un paso importante en nuestra promesa de servicio con la creación del Pacto Colectivo, con el cual se busca fortalecer la calidad de vida, la generación de mayores oportunidades, construcción de relaciones, y el crecimiento personal y profesional de nuestros colaboradores”. (WWB, 2014).

En 2014 el Banco WWB inició su etapa de expansión mediante la apertura de 12 agencias nuevas en los municipios de Rio sucio, Fundación, Magangué, La Unión (Nariño), Sibundoy, Sabanalarga, Lorica, Yopal, Mocoa, Tunja, Corozal y Monte Líbano. Para 2015, este proceso continuará mediante la apertura de 8 nuevas agencias y la implementación de la estrategia de ampliación de cobertura mediante 60 nuevos corresponsales bancarios.

Una gran apuesta del Banco es consolidar la reputación y lograr el posicionamiento del WWB como experto del sector del microcrédito en el país, en conjunto con sus colaboradores, a través de una identidad de servicio, de una comunicación abierta y con información completa, confiable y oportuna de la organización y sobre las gestiones que desarrollamos en beneficio de los colombianos. (WWB, Informe de Gestión, 2014).

Para las entidades bancarias un cambio cultural organizacional originado en la necesidad de disponer de información necesaria en el momento oportuno a todos los niveles de la Organización (Royo, 2005) esta situación da lugar a nuevas forma de gestión de recursos humanos como la Gestión del Conocimiento donde se manifiesta una necesidad de contar con empleados formados e informados que den respuesta eficiente al cliente tiende a potenciar este aspecto como fuentes de seguridad de prestigio.

La necesidad de prestar un servicio diferenciado y de calidad, basado en alto nivel de asesoramiento convierte a los Recursos Humanos en protagonistas del panorama bancario actual. (Pajares – 2003). Los Recursos Humanos se convierten en los protagonistas de la gestión y desarrollo de las personas siendo una ventaja competitiva y así mantener ratios de rentabilidad eficiencia, productividad y solvencia.

Las entidades Bancarias utilizan la capacitación y entrenamiento como actividades de educación laboral con el fin de preparar al trabajador para desarrollar un cargo o una función en la organización, siendo una transferencia de conocimiento, donde el empleado le agrega a este conocimiento su talento humano. La capacitación también constituye actividades que proporcionan ayuda para desarrollar de una forma más rápida habilidades, actitudes, destrezas y aptitudes, para ejercer sus funciones de una manera óptima. Su importancia también es esencial para el desarrollo personal y profesional del trabajador.

Un instrumento fundamental en la gestión bancaria es el marketing bancario, el cual va ser utilizado como instrumento diferenciador y herramienta de competitividad de las entidades financieras (Blanco -2015). Las entidades bancarias tienen una competencia mayor que otros sectores, ya que los servicios que ofrecen son muy fáciles de copiar por las otras entidades incluso le pueden dar un valor agregado, generando una gran competencia.

La captación de los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades y deseos constituye el eje central de la actuación de las organizaciones bajo el enfoque de marketing

transaccional (Mendialdua -2015). Captar clientes está relacionado con una fidelización continua, esto quiere decir que hay que estar incentivándolo mediante proposiciones de valor rentable, como por ejemplo a medida que se crecen la relaciones y la rentabilidad del banco, así mismo el cliente tenga su participación, si la entidad bancaria es capaz de satisfacer adecuadamente las expectativas del cliente se podrá observar una relación duradera y diversificada. (Mendialdua -2015).



## CAPÍTULO 3:

### 3. METODOLOGÍA GENERAL:

#### 3.1. Método de la investigación

El tipo de investigación del proyecto llevado a cabo contiene características del estudio exploratorio porque se aborda una problemática sobre la que no se ha realizado estudio antes en la entidad bancaria de referencia y por tanto se carece de la información suficiente sobre la temática de capacitación y evaluación del desempeño.

El diseño empleado es descriptivo, y la técnica de recolección de información es la encuesta.

25

#### 3.2 Población y Muestra

La población consta de todos los encargados del área de recursos humanos de la entidad bancaria WWB en sus dos sedes de la Ciudad de Popayán Cauca, que están por debajo del nivel de Gerencia. La población está constituida entonces por 48 personas, como se muestra en la Tabla 1.

*Tabla 1 Datos de población a encuestar*

SEDE	SUBGERENTE	ANALISTA CRÉDITO	CAJERO	APOYO	TOTAL
MODELO	2	15	4	3	24
VALENCIA	2	15	4	3	24
<b>TOTAL DE LAS SEDES</b>					<b>48</b>

El tamaño de la muestra utilizando la fórmula para poblaciones finitas e igual probabilidad de elección de los componentes seleccionados aleatoriamente, da como resultado un tamaño de 48 como se muestra a continuación:

	48
p	0.5
q	0.5
zc	2.2
e	1%
n	48

Por tanto, el tamaño de la muestra es la misma población, lo que se debe a que la población es pequeña.

### 3.3 Fuentes de información

En primera instancia se va a analizar cómo los directivos de las empresas más representativas conocen en qué consisten las competencias del ser humano en el campo laboral, su aporte para la empresa y como se gestionan, por medio de la observación de sus acciones cotidianas.

### 3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Se va a aplicar una encuesta semi-estructurada, las cuales se pretenden llevar a cabo con cada uno de los directivos encargados del Recurso Humano en la entidad Bancaria WWB en la Ciudad de Popayán, Cauca.

Se realizara entrevistas en las cuales se tendrá ítem, como la fecha de iniciación de labores de la empresa, nombre del entrevistado, formación, cargo y antigüedad en la empresa, con el propósito de obtener datos completos que permitieran realizar un análisis más eficiente.

## CAPÍTULO 4:

### 4. RESULTADOS:

#### 4.1. Presentación de Resultados

Se realizó la aplicación de las encuestas de acuerdo a la metodología propuesta y a la población a muestrear, en total se aplicaron 48 encuestas de las cuales se muestra el resultado en la siguiente tabla.

*Tabla 2 Caracterización de la población a muestrear*

1	Género	<b>MASCULINO</b>	<b>FEMENINO</b>	<b>TOTAL</b>		
		23	25	48		
2	Edad	<b>20 a 30</b>	<b>30 a 40</b>	<b>40 a 50</b>	<b>&gt;50</b>	<b>TOTAL</b>
		25	13	9	1	48
3	Nómina	<b>EJECUTIVA</b>	<b>ANALISTA</b>	<b>CAJERO</b>	<b>APOYO</b>	<b>TOTAL</b>
		4	30	8	6	48
4	Antigüedad	<b>&lt; 1 año</b>	<b>1 a 5 años</b>	<b>5 a 10 años</b>	<b>&gt; 10 años</b>	<b>TOTAL</b>
		11	25	12	0	48
5	Nivel Educativo	<b>BÁSICA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>TEC- TEG</b>	<b>UNIVERSITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
		0	3	3	37	
		<b>ESPECIALISTA</b>	<b>MAGISTER</b>	<b>DOCTORADO</b>		48
		3	2	0		
6	Estado civil	<b>CASADO</b>	<b>VIUDO</b>	<b>SOLTERO</b>	<b>UNIÓ LIBRE</b>	<b>TOTAL</b>
		10	1	20	17	48

*Tabla 3 Caracterización actividades referente al trabajo*

ASPECTO	MUY IMPORTANTE	ALGO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE	ES INDIFERENTE	TOTAL
7 Familia	35	10	1	2	48
8 Amigos	11	28	3	6	48
9 Tiempo de recreación y esparcimiento	30	15	0	3	48
10 Labores de Hogar	7	14	5	22	48
11 Trabajo remunerado	34	12	0	2	48

29

*Tabla 4 Caracterización aspectos del trabajo*

AFIRMACIONES	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	ES INDIFERENTE	TOTAL
12 Un trabajo es una forma de ganar dinero nada mas	19	4	25	48
13 Para mí el trabajo es una forma de relacionarme con la gente	33	5	10	48
14 Puedo asumir un rol en el trabajo sin recibir capacitaciones	20	15	13	48
15 Para mí el trabajo es una obligación que requiere mucho esfuerzo	20	16	12	48
16 Yo concibo el trabajo como un castigo	1	40	7	48
17 Yo concibo el trabajo como un medio de obtener todo lo que necesito y mucho mas	35	4	9	48
18 El trabajo me permite conocer personas	36	2	10	48

	<b>AFIRMACIONES</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>ES INDIFERENTE</b>	<b>TOTAL</b>
19	Me proporciona sentido de respeto a si mismo	6	4	38	48
20	Me mantiene ocupado	40	5	3	48
21	Si no trabajara me sentiría inútil	2	2	44	48
22	Para mí el trabajo es un valor	28	16	4	48
23	Lo más importante para mí en el trabajo es la remuneración	20	20	8	48
24	Para mí son importante las condiciones y el ambiente del trabajo	35	3	10	48
25	Al menos una vez realice actividades sin conocer de ellas	37	2	9	48
26	Lo más importante en un trabajo es que pueda relacionarme con otras personas	3	5	40	48
27	Me gusta más un trabajo en el que pueda ejercer mis conocimientos	39	2	7	48
28	Prefiero un trabajo donde el trato de los supervisores con los empleados sea respetuoso	25	13	10	48
29	Lo más importante en un trabajo es que se ofrezca la posibilidad de ascender a cargos de más responsabilidad	17	20	11	48
30	Prefiero un trabajo que me garantice la estabilidad laboral a largo plazo	20	17	11	48
31	Lo más importante del trabajo es que ofrezca horarios flexibles	4	39	5	48
32	Las inducciones debe ser siempre prácticas.	6	7	35	48
33	Me sentiría más cómodo en un trabajo donde el ambiente fuera muy cordial	30	7	11	48
34	Me gustaría un trabajo donde me dieran la oportunidad de progresar y aprender cosas nuevas	20	17	11	48
35	Me gustaría un trabajo que me exija constantemente el desarrollo de mis conocimientos.	21	20	7	48

	<b>AFIRMACIONES</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>ES INDIFERENTE</b>	<b>TOTAL</b>
<b>36</b>	Conservaría un trabajo donde el ambiente sea amistoso aunque no me sienta a gusto con mi labor que desempeño.	10	28	10	48
<b>37</b>	No aceptaría dejar mi cargo porque no me capacitan.	32	5	10	47
<b>38</b>	Aceptaría un cargo donde la remuneración es mayor aunque no me gusten las labores a realizar.	10	23	15	48
<b>39</b>	Trabajo para mantenerme a sí mismo y a mi familia.	42	2	4	48
<b>40</b>	Trabajo para vivir bien y confortablemente.	40	7	1	48
<b>41</b>	Trabajo principalmente para hacerme rico.	0	46	2	48

*Tabla 5 Caracterización aspectos importantes del trabajo*

	<b>ASPECTO</b>	<b>MUY IMPORTANTE</b>	<b>ALGO IMPORTANTE</b>	<b>NADA IMPORTANTE</b>	<b>ES INDIFERENTE</b>	<b>TOTAL</b>
<b>42</b>	<b>Remuneración</b>	14	20	2	12	48
<b>43</b>	<b>Condiciones de trabajo (capacitación oportuna)</b>	10	24	4	10	48
<b>44</b>	<b>Trabajo retador</b>	5	29	2	12	48
<b>45</b>	<b>Ejercer la profesión</b>	12	23	8	5	48
<b>46</b>	<b>Trabajo sin presión</b>	3	25	4	16	48
<b>47</b>	<b>Relaciones interpersonales</b>	14	18	5	11	48
<b>48</b>	<b>Trato con los supervisores</b>	15	21	9	3	48
<b>49</b>	<b>Autonomía para realizar los trabajos</b>	6	14	8	20	48
<b>50</b>	<b>Estabilidad laboral</b>	6	24	4	14	48

ASPECTO	MUY IMPORTANTE	ALGO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE	ES INDIFERENTE	TOTAL
51 Horario	3	4	3	38	48
52 Oportunidad de ascenso	12	22	8	6	48
53 Participación en eventos que nos permitan mejorar – decisiones de trabajo.	5	15	7	21	48

*Tabla 6 Finalidad del trabajo*

54	Significado del trabajo	DISTRACCIÓN	CASTIGO	MEDIO RIQUEZA	REALIZACIÓN	RELACIONES	TOTAL
		0	3	3	37	3	46
55	Finalidad del trabajo	MANTENERME	VIVIR BIEN	HACERME RICO	TOTAL		
		25	22	1	48		

32

## 4.2. Análisis de datos

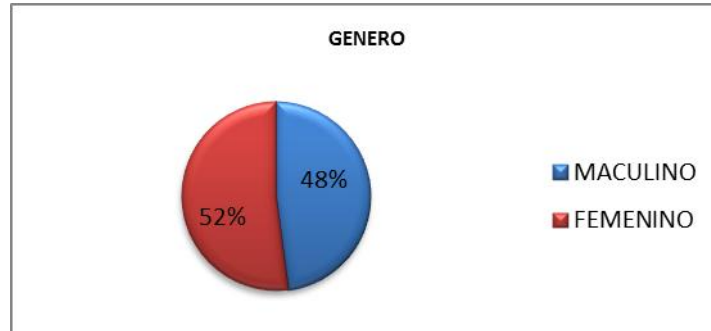
### 4.2.1 Clasificación por género

*Tabla 7 Clasificación por genero*

Genero	MASCULINO	FEMENINO	TOTAL
F absoluta	23	25	48
F relativa %	48	52	100



*Figura 1 Clasificación por género*



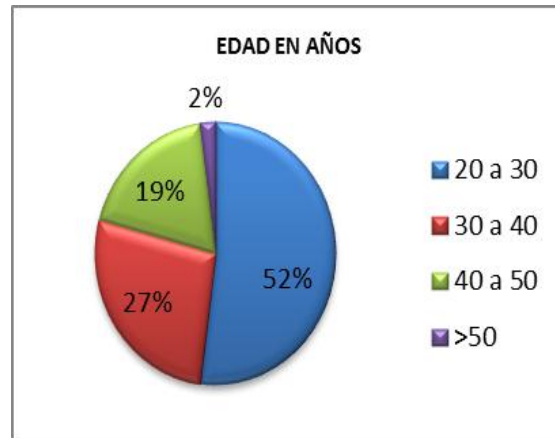
De la información de los datos de la tabla y la figura, se aprecia que el mayor número de personas que integran la entidad bancaria son mujeres y corresponde al 52% con 25 individuos de 48 en total, mientras que el 48 % restante son del sexo masculino.

#### 4.2.2 Clasificación por Edad

*Tabla 8 Clasificación por edad*

Edad	20 a 30	30 a 40	40 a 50	>50	TOTAL
<b>F absoluta</b>	25	13	9	1	48
<b>F relativa %</b>	52	27	19	2	100

Figura 2 Clasificación por edad



En la muestra por edades se puede apreciar que la mayoría de las personas que laboran en la entidad bancaria son muy jóvenes, esto se ve reflejado en un porcentaje del 52 % con edades entre los 20 a 30 años, el más bajo porcentaje está en personas con edades superiores a 50 años los cuales representan solo el 1 %, el 27% corresponde a personas con edades entre 30 y 40 años y el 19 % corresponde a las que están entre edades de 40 a 50 años.

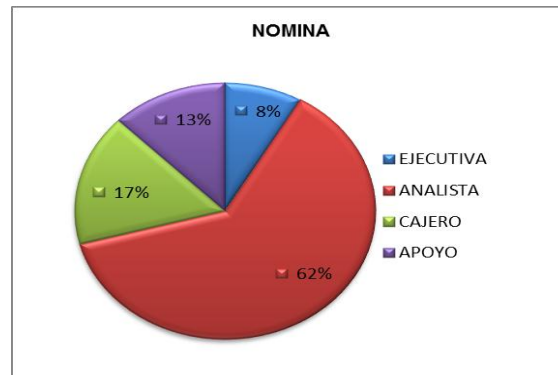
34

### 4.2.3 Clasificación por nómina

Tabla 9 Clasificación por nomina

Nomina	EJECUTIVA	ANALISTA	CAJERO	APOYO	TOTAL
<b>F absoluta</b>	4	30	8	6	48
<b>F relativa %</b>	8	62	17	13	100

**Figura 3 Clasificación por nomina**



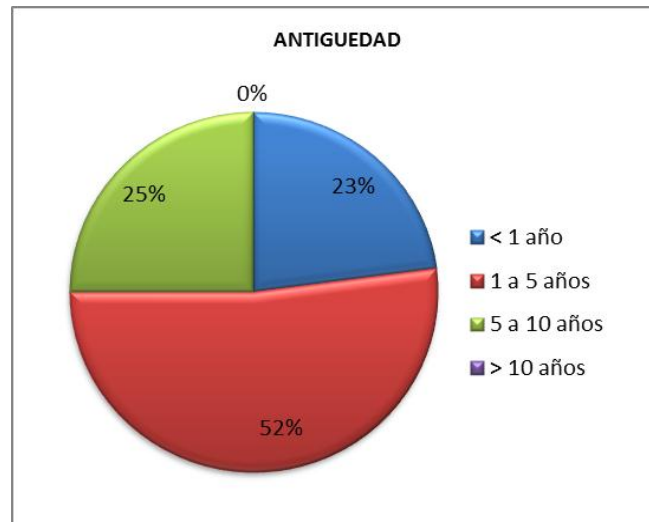
La tabla y la figura anterior dejan ver la distribución de la nómina del personal que integra la entidad bancaria, el mayor número de personas se encuentra distribuido en analistas los cuales representan un 62% del total, seguidamente los cajeros con 17%, el personal del apoyo con 13 % y el componente ejecutivo solo el 8%.

#### 4.2.4 Clasificación por antigüedad

**Tabla 10 Clasificación por antigüedad**

Antigüedad	< 1 año	1 a 5 años	5 a 10 años	> 10 años	TOTAL
<b>F absoluta</b>	11	25	12	0	48
<b>F relativa %</b>	23	52	25	0	100

*Figura 4 Clasificación por antigüedad*



La composición del tiempo que llevan laborando los funcionarios de la entidad bancaria corresponde su mayoría a personas con tiempos de 1 a 5 años con el 52%, los otros trabajadores que llevan de 5 a 10 años y los que llevan laborando menos de 1 año, esta distribuidos con un margen de diferencia poco significativa con porcentajes de 25% y 23% respectivamente, en la entidad bancaria no existen personas que lleven laborando mas de 10 años.

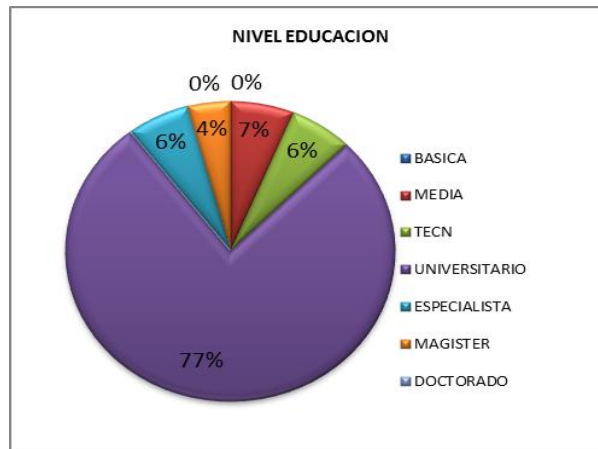
36

#### 4.2.5 Clasificación Nivel Educativo

*Tabla 11 Clasificación nivel educativo*

Nivel Educativo	BÁSIC A	MEDI A	TEC- TEG	UNIVERSIT A	ESPECIALIST A	MAGISTE R	DOCTORAD O	TOTA L
<b>F absoluta</b>	0	3	3	37	3	2	0	48
<b>F relativa %</b>	0	7	6	77	6	4	0	100

Figura 5 Clasificación nivel educativo



En la figura y los datos de la tabla anterior, se aprecia que las personas que laboran en la entidad bancaria tienen poca representatividad los niveles de educación Media Técnica o Tecnológica, especialista y maestrías, los cuales tienen porcentajes de 7%, 6%, 6% y 4%, respectivamente, aquí no hay que desconocer el número de individuos que integran cada rol en la entidad bancaria ya que esto puede dar una tendencia en los resultados. Finalmente personas con un nivel de Universitario ocupan un 77% del total de la población encuestada, y a nivel de Doctorado y Básica no hay individuos con este nivel.

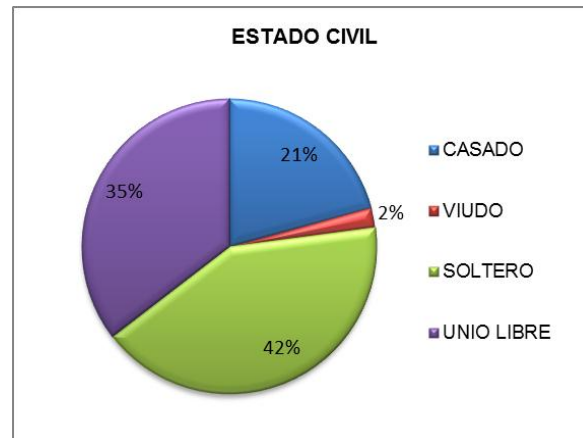
37

#### 4.2.6. Clasificación estado civil

Tabla 12 clasificación estado civil

Estado civil	CASADO	VIUDO	SOLTERO	UNIÓ LIBRE	TOTAL
<b>F absoluta</b>	10	1	20	17	48
<b>F relativa %</b>	21	2	42	35	100

Figura 6 Clasificación estado civil



En las personas objeto de la encuesta se encontraron que el estado civil, el 42% son solteros, el 35% están casados, el 21% están en Unión Libre y el 2% se encuentran viudos.

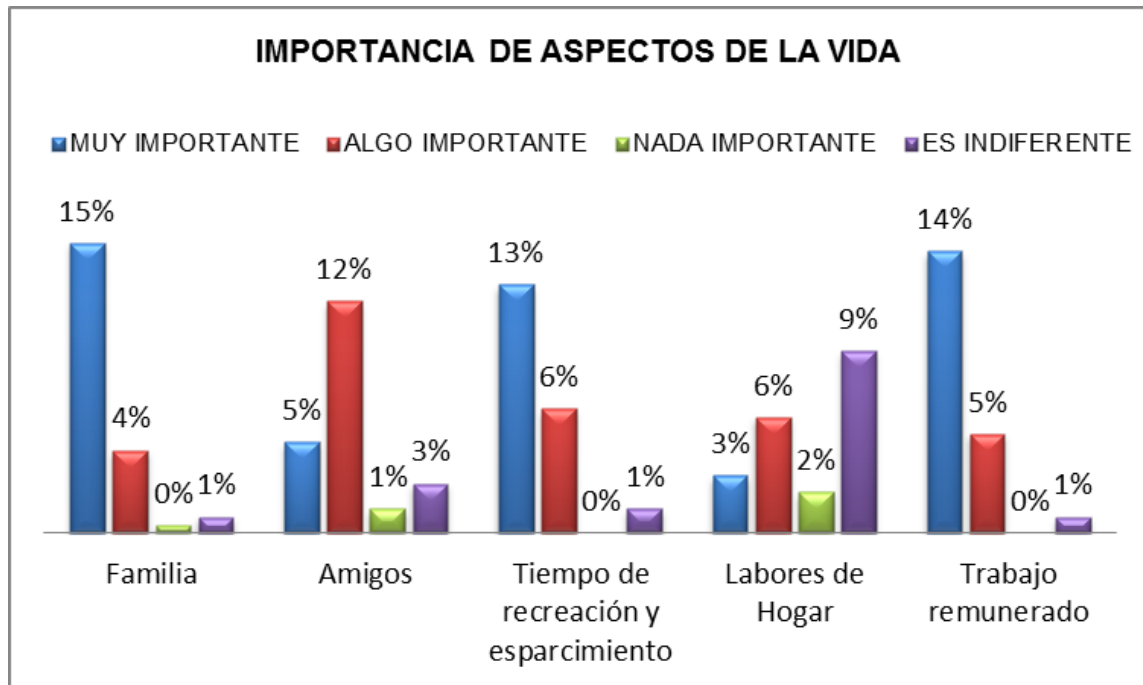
38

#### 4.2.6 Aspectos importantes para la vida

Tabla 13 Aspectos importantes de la vida

ASPECTO	MUY IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE		NADA IMPORTANTE		ES INDIFERENTE		TOTAL
	F absoluta	F relativa %	F absoluta	F relativa %	F absoluta	F relativa %	F absoluta	F relativa %	
Familia	35	15	10	4	1	0	2	1	240
Amigos	11	5	28	12	3	1	6	3	
Tiempo de recreación y esparcimiento	30	13	15	6	0	0	3	1	
Labores de Hogar	7	3	14	6	5	2	22	9	
Trabajo remunerado	34	14	12	5	0	0	2	1	
		49		33		4		15	100

*Figura 7. Aspectos importantes de la vida*



Se puede observar que de los 48 empleados de la entidad bancaria encuestados, se consideran 3 aspectos importantes en la vida, la familia como lo más importante con un 15%, seguido raramente el trabajo remunerado con un 14% y la recreación y esparcimiento con un 13%, los amigos representan una menor importancia con 12% y finalmente las labores de hogar con 9%

#### 4.2.7 Afirmaciones con relación al trabajo

Tabla 14 Afirmaciones con relación al trabajo

AFIRMACIONES	DE ACUERDO		EN DESACUERDO		ES INDIFERENTE	
	F absoluta	F relativa %	F absoluta	F relativa %	F absoluta	F relativa %
Un trabajo es una forma de ganar dinero nada mas	19	1,3	4	0,3	25	1,7
Para mí el trabajo es una forma de relacionarme con la gente	33	2,3	5	0,3	10	0,7
Puedo asumir un rol en el trabajo sin recibir capacitaciones	20	1,4	15	1,0	13	0,9
Para mí el trabajo es una obligación que requiere mucho esfuerzo	20	1,4	16	1,1	12	0,8
Yo concibo el trabajo como un castigo	1	0,1	40	2,8	7	0,5
Yo concibo el trabajo como un medio de obtener todo lo que necesito y mucho mas	35	2,4	4	0,3	9	0,6
El trabajo me permite conocer personas	36	2,5	2	0,1	10	0,7
Me proporciona sentido de respeto a si mismo	6	0,4	4	0,3	38	2,6
Me mantiene ocupado	40	2,8	5	0,3	3	0,2
Si no trabajara me sentiría inútil	2	0,1	2	0,1	44	3,1
Para mí el trabajo es un valor	28	1,9	16	1,1	4	0,3
Lo más importante para mí en el trabajo es la remuneración	20	1,4	20	1,4	8	0,6
Para mí son importante las condiciones y el ambiente del trabajo	35	2,4	3	0,2	10	0,7
Realizaría actividades sin conocer de ellas me auto-prepararía	37	2,6	2	0,1	9	0,6
Lo más importante en un trabajo es que pueda relacionarme con otras personas	3	0,2	5	0,3	40	2,8
Me gusta más un trabajo en el que pueda ejercer mis conocimientos	39	2,7	2	0,1	7	0,5
Prefiero un trabajo donde el trato de los supervisores con los empleados sea respetuoso	25	1,7	13	0,9	10	0,7



AFIRMACIONES	DE ACUERDO		EN DESACUERDO		ES INDIFERENTE		
	F absoluta	F relativa %	F absoluta	F relativa %	F absoluta	F relativa %	
Lo más importante en un trabajo es que se ofrezca la posibilidad de ascender a cargos de más responsabilidad	17	1,2	20	1,4	11	0,8	
Prefiero un trabajo que me garantice la estabilidad laboral a largo plazo	20	1,4	17	1,2	11	0,8	
Lo más importante del trabajo es que ofrezca horarios flexibles	4	0,3	39	2,7	5	0,3	
Las inducciones debe ser siempre practicas.	6	0,4	7	0,5	35	2,4	
Me sentiría más cómodo en un trabajo donde el ambiente fuera muy cordial	30	2,1	7	0,5	11	0,8	
Me gustaría un trabajo donde me dieran la oportunidad de progresar y aprender cosas nuevas	20	1,4	17	1,2	11	0,8	
Me gustaría un trabajo que me exija constantemente el desarrollo de mis conocimientos	21	1,5	20	1,4	7	0,5	
Conservaría un trabajo donde el ambiente sea amistoso aunque no me sienta a gusto con mi labor que desempeño	10	0,7	28	1,9	10	0,7	
Aceptaría dejar mi cargo mis compañeros por un trabajo mejor remunerado	32	2,2	6	0,4	10	0,7	
Aceptaría dejar mi cargo porque no me capacitan	10	0,7	23	1,5	15	1,0	
Trabajo para mantenerme a sí mismo y a mi familia	42	2,9	2	0,1	4	0,3	
Trabajo para vivir bien y confortablemente	40	2,8	7	0,5	1	0,1	
Trabajo principalmente para hacerme rico	0	0,0	46	3,2	2	0,1	
		45		27,8		27,2	
		100 %					

De la tabla anterior y el gráfico siguiente al presente párrafo, se puede deducir que a las afirmaciones que se plantean en la encuesta que el 45% está de acuerdo, el 27,8 está en desacuerdo y el 27,2 le es indiferente a lo planteado.

Tomando como base el 45% de las personas encuestadas y que están de acuerdo con las afirmaciones, podemos deducir que le dan mayor importancia a la relación que se tiene con los demás con un porcentaje de 2.29%, el obtener todo lo necesario un 2,29%, ocupar el tiempo que disponen un 2.78%, la existencia de un buen ambiente de trabajo 2.43% , el poder ejercer sus conocimientos en el trabajo 2,71%, tener un sustento para la familia 2,92% y como forma de vivir bien un 2.78%.

Del 27,8 % que se obtuvo en las encuestas en lo correspondiente a las personas que están en desacuerdo, se deduce que se le da una importancia de desacuerdo a las afirmaciones como: asumir el trabajo como un castigo con un porcentaje de 2.78%, que el horario se flexible un 2,71%, que a partir trabajo se llegue a ser rico y que se pueda trabajar sin gusto solo por la remuneración económica un 1,6%.

42

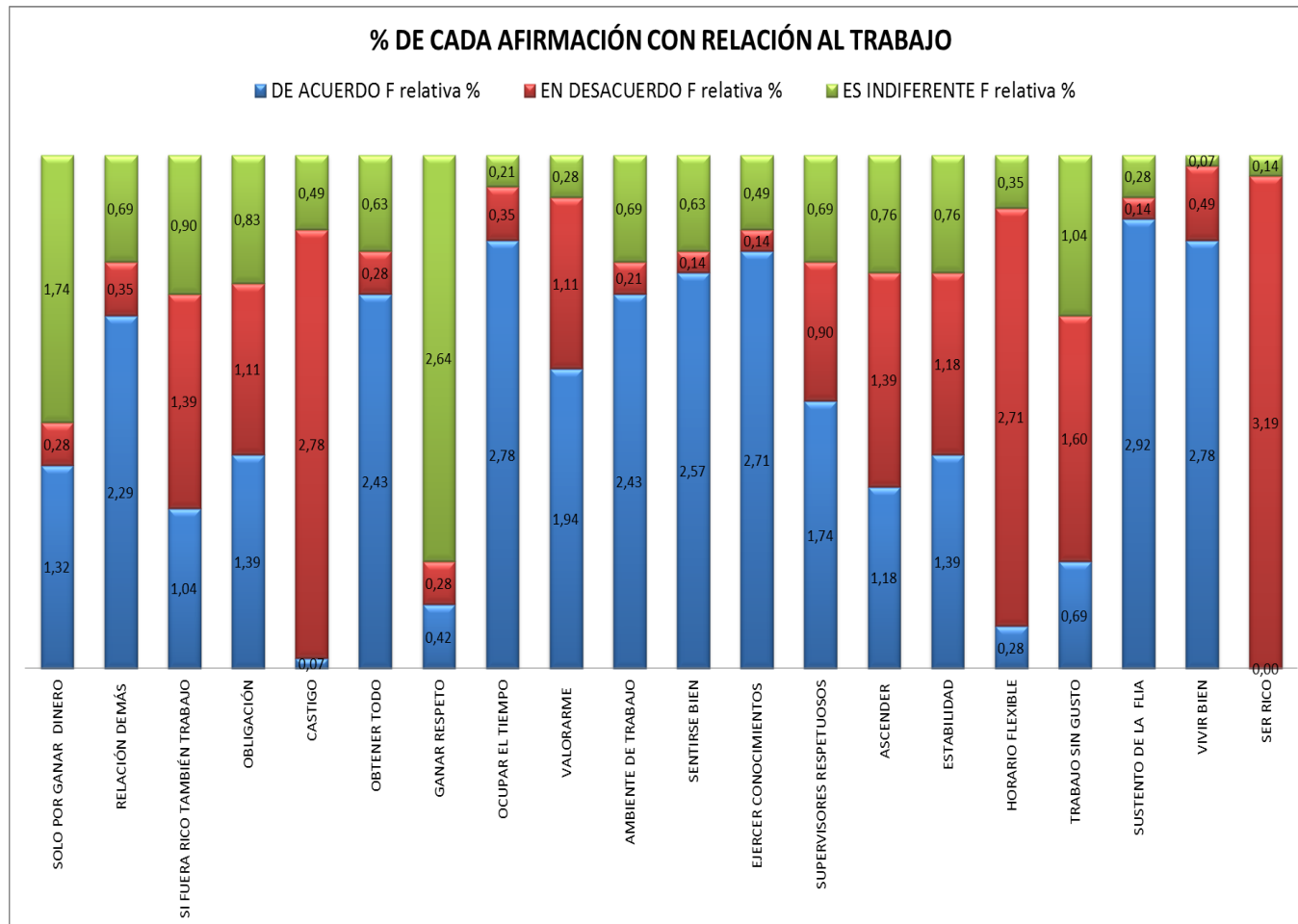
En síntesis, las encuestas revelan que los empleados tienen en su mayoría edades entre 20 y 30 años, que están prácticamente en iguales, proporción por género, que la antigüedad más frecuente es inferior a 5 años y que los puestos de trabajo más frecuentes son analista y cajero. Por otra parte, el nivel educativo es alto, siendo de tipo universitario en 37 de los casos, indicando un alto grado de profesionalización. El 42% del personal es soltero.

En cuanto a aspectos laborales que son deseables, se percibió la importancia que dan los empleados a la recreación, al bienestar de la familia, a los amigos y a la estabilidad laboral.

Es de gran importancia para los empleados la remuneración salarial que incentiva las acciones realizadas, el ejercicio de las destrezas profesionales, el trato con los superiores y las oportunidades de ascenso. Sin embargo, es preocupante que no sientan con la misma importancia

la necesidad de capacitarse en el trabajo, de tener un trabajo con autonomía en las decisiones o con actividades retadoras, así como participar en eventos que permitan mejorar las decisiones de trabajo. A esto se añade una percepción del trabajo como castigo en un 46% de los casos y también como medio de subsistencia en un 52%.

Figura 8 Porcentaje de las afirmaciones con relación al trabajo



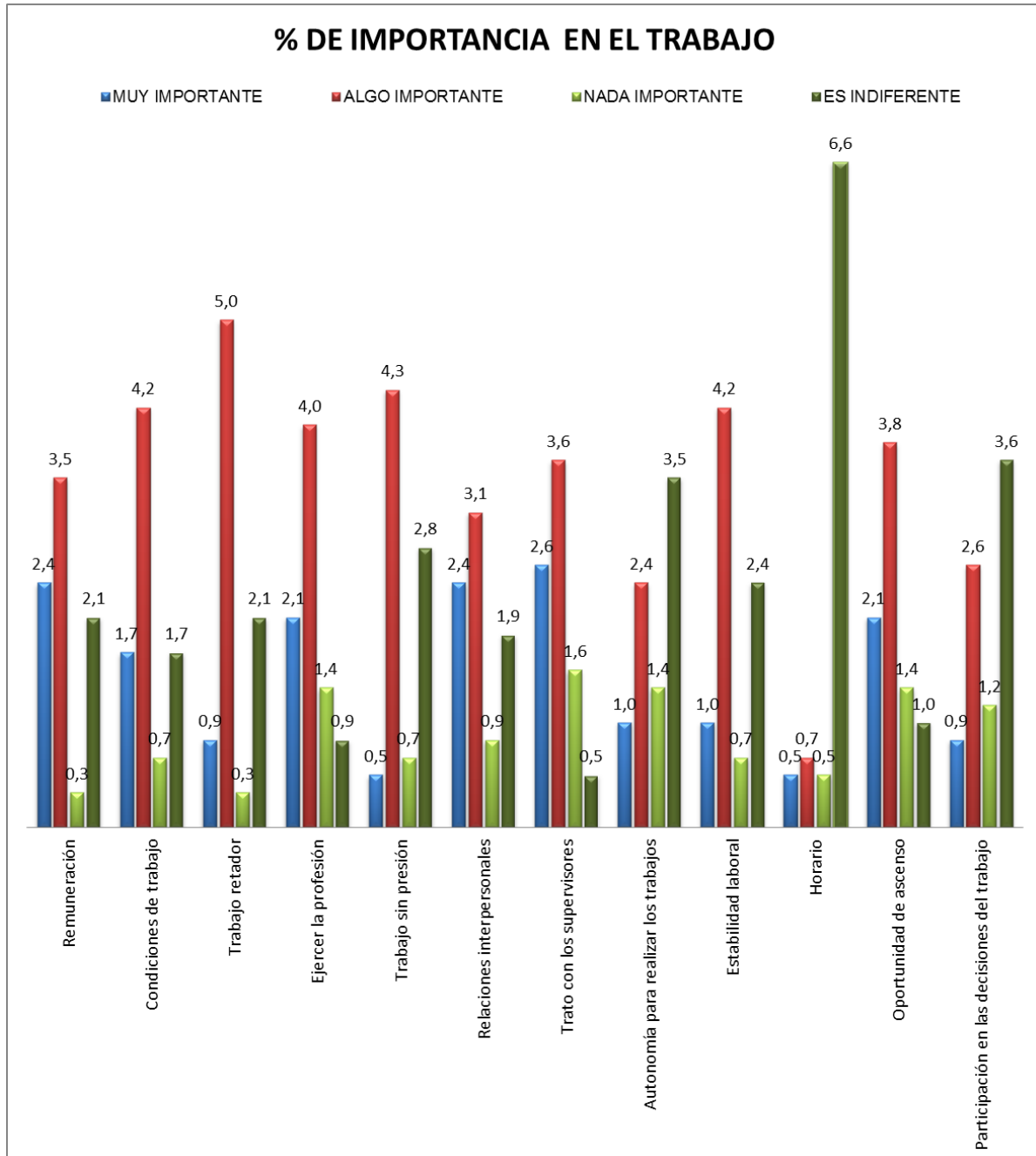
Finalmente del 27,2 de los encuestados que dan una afirmación indiferente a lo planteado, se inclinan principalmente por tener un trabajo como forma de ganar respeto con un porcentaje de 2,64% y tener el trabajo solo como forma de ganar dinero un 1,74 %.

#### 4.2.8 Importancia de aspectos en el trabajo

*Tabla 15 Importancia de aspectos en el trabajo*

ASPECTO	MUY IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE		NADA IMPORTANTE		ES INDIFERENTE	
	F absoluta	F relativa %	F absoluta	F relativa %	F absoluta	F relativa %	F absoluta	F relativa %
Remuneración	14	2,4	20	3,5	2	0,3	12	2,1
Condiciones de trabajo (capacitación oportuna)	10	1,7	24	4,2	4	0,7	10	1,7
Trabajo retador	5	0,9	29	5,0	2	0,3	12	2,1
Ejercer la profesión	12	2,1	23	4,0	8	1,4	5	0,9
Trabajo sin presión	3	0,5	25	4,3	4	0,7	16	2,8
Relaciones interpersonales	14	2,4	18	3,1	5	0,9	11	1,9
Trato con los supervisores	15	2,6	21	3,6	9	1,6	3	0,5
Autonomía para realizar los trabajos	6	1,0	14	2,4	8	1,4	20	3,5
Estabilidad laboral	6	1,0	24	4,2	4	0,7	14	2,4
Horario	3	0,5	4	0,7	3	0,5	38	6,6
Oportunidad de ascenso	12	2,1	22	3,8	8	1,4	6	1,0
Participación en eventos que nos permitan mejorar-decisiones de trabajo	5	0,9	15	2,6	7	1,2	21	3,6
<b>TOTAL % F relativas</b>		18%		41%		12%		29%

Figura 9 Porcentaje de la importancia de aspectos en el trabajo



De la tabla y figura anterior, donde se plantea algunos aspectos y su nivel de importancia sobre el trabajo, se obtuvo un 18 % para la calificación muy importante, 41% como algo muy importante, el 12% como nada importante y el 29% como indiferente.

Del 18 % de la calificación muy importante, se le da una mayor inclinación a los aspectos de Relaciones personales con un 2.4%, remuneración un 2.4%, el trato de los supervisores un 2.6% y ejercer la profesión y oportunidad de ascenso un 2,1% cada uno.

Del 41% correspondiente a lo Algo Importante se le da mayor inclinación a la remuneración con un 3,5, a las condiciones de trabajo referido a capacitaciones oportunas un 4%, a tener retos en el trabajo un 5%, a ejercer la profesión un 4,6 %, a trabajar sin presión un 4.3%, el tener una estabilidad en el trabajo un 4.2 % y atender oportunidades de ascenso el 3.8%.

47

Del 29% correspondiente a la calificación como Indiferente, se le da mucha importancia al horario con un 6.6%, a poder tomar disecciones en el trabajo y participar en eventos que permitan mejorar un 3.6%, la autonomía en el trabajo un 3.5%, el trabajar sin presión un 2.8% el trabajo retado y la remuneración un 2,1 % cada uno.

El 12 % correspondiente a la calificación nada importante, tiene una distribución poco significativa con respecto a las de más calificaciones.

Finalmente se deduce de las opiniones de los encuestados de una forma general que se le da importancia a los aspectos como remuneración económica por el trabajo, a tener trabajos retadores, a poder ejercer la profesión, a tener una estabilidad laboral y tener oportunidad es de ascenso.

## CAPÍTULO 5:

### 5. CONCLUSIONES

#### 5.1 Resumen de Hallazgos

El Banco WWB, con sedes en Popayán, cuenta con un gran número de personal joven y con un nivel educativo universitario, esto puede darse por la oferta laboral que hay en mercado de la Ciudad de Popayán, la cual cuenta con más de siete (7) universidades, que ofrecen programas académicos con perfiles como los solicitados por las entidades bancarias.

El ser una persona joven permite que busque proyectarse en un futuro con el mejoramiento de su calidad de vida en cuanto a nivel de educación, remuneración, ascenso en sus trabajos, un buen ambiente laboral.

Basados en la información recolectada a través de las encuestas, se encontró que en la entidad bancaria el tema de las capacitaciones e inducciones que si bien es cierto juega un papel importante en el desarrollo de las tareas, la ejecución de este tipo de actividades no ha frenado el desarrollo y ejecución de las mismas por personas ajenas a ellas o que en algún momento les toco asumir tal rol.

Es así como de 48 encuestados, 20 han asumido un rol en el trabajo sin recibir capacitaciones, 37 han realizado actividades sin conocer de ellas, 23 opinan que No aceptaría dejar el cargo porque no los capaciten y 15 les es indiferente este tema, 34 le dan un nivel de importancia a recibir una capacitación oportuna para la ejecución más eficiente y eficaz de las actividades, finalmente 21 son indiferentes a la participación en eventos que les permitan mejorar, que les conlleve solo a poder influenciar en decisiones del trabajo .



Basado en la información arrojadas por las encuestas en lo que se centra a la cultura laboral y encontramos que hay un compromiso de los trabajadores con la entidad bancaria donde laboran pero que se tiene también mucha expectativa de esta misma y de sus expectativas, se nota una inclinación muy marcada algunos aspectos es así como de 48 encuestados 24 de ellos creen importante tener buenas condiciones de trabajo con una capacitación oportuna que les permita realizar bien sus actividades, pero también 29 les gusta que le impongan trabajos retadores, siendo esto una fortaleza para la entidad bancaria, 23 les gustaría ejercer su profesión, pero considera importante no ser sometidos a presiones opina 25 de ellos, se encuentra que también existen aspectos que son indiferentes al desarrollo de su papel como trabajador y son los que tiene que ver con el horario siendo la opinión de 38 encuestados, una fortaleza para la entidad bancaria cuando este tipo de empresas tiene horarios extendidos, otra mayoría le es indiferente participación en decisiones del trabajo 21 y finalmente les es indiferente la autonomía para realizar los trabajos 20 opiniones.

49

## 5.2 Recomendaciones

Es parte de considerar que la vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras y con las organizaciones, por ser eminentemente social el ser humano vive en continua interacción con sus semejantes, deben cooperar unos con otros y conformar organizaciones que les permitan lograr objetivos (LONDOÑO, 2008).

*“una organización es un sistema de actividades, conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. La organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común”<sup>2</sup>.*

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos-el capital humano de las organizaciones. Mexico: Mc Graw Hill, 2007 octava edición. pág. 6

Se recomienda pensar en un plan de acción que contenga diferentes estrategias que ayuden a fortalecer factores que actualmente permitan un clima laboral estable entre compañeros y jefes.

Definir a partir de un diagnóstico laboral las debilidades y fortalezas de la entidad bancaria y poder a partir de allí evaluar si existe un desarrollo de carrera o profesión viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos.

Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla, reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública, escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que contribuyan a una mejor participación y desempeño diario.

### **5.3 Propuesta:**

50

Propender el fortalecimiento del rol de cada empleado, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea que conlleve a una mejora continua a través de charlas y o capacitaciones.

Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con equipos de trabajo por medio de actividades adicionales a las tareas laborales que requieran interacción con los demás para lograr un ambiente de confianza y equipo.

Establecer la política de información, en donde Recursos Humanos sea el medio de enlace entre trabajadores y empresa, actualizando constantemente la información publicada en las carteleras informativas.

Generar un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos y tener en cuenta aspectos como cumpleaños, logros realizados, buenas prácticas laborales internas, desarrollo de actividades eficientes, escuchar ideas, discutir las, acordar y poner en marcha las que contribuirían al avance de la entidad bancaria.

Para cumplir con estas metas se propone el siguiente plan de mejoramiento del Talento Humano, partiendo de las evidentes fallas en la Gestión de los Recursos Humanos y en que es necesario aprovechar el gran potencial humano que tiene la organización al disponerse de capital humano importante con alto nivel de profesionalización.

*Tabla 16. Estrategias de inducción de talento humano*

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	METAS	INDICADORES
Efectuar una acertada inducción del Talento Humano	Conocer la historia de la organización	Administrador	Por asignar	La persona seleccionada queda adecuadamente informada en un tiempo no superior a dos meses.	Nivel de conocimiento de la organización
	Dar a conocer la misión, visión y objetivos	Administrador			Conocimiento adecuado sobre los objetivos de la empresa
	Horario de días de pago	Administrador			Nivel de conocimiento sobre los servicios que presta la empresa
	Servicios que presta la empresa	Gerente y Administrador			Conocer sobre deberes y obligaciones que se tiene dentro de la empresa
	Estructura de la organización	Administrador			
	Políticas de personal	Gerente			
	Prestaciones y beneficios	Administrador			
	Reglamento interno de trabajo	Administrador			

Fuente. Propia del estudio

Dirigido al fortalecimiento de la capacitación y con base en la formación de competencias laborales, a mejorar la cultura de la capacitación, se plantean las siguientes estrategias.

**Tabla 17. Estrategias capacitación de Recurso Humano**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>
Realizar capacitación adecuada de los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar las necesidades de capacitación de cada departamento</li> <li>• Análisis del puesto de trabajo</li> <li>• Establecer reuniones con los empleados para identificar necesidades</li> <li>• Seleccionar los métodos de capacitación</li> <li>• Implementación del plan de capacitación</li> <li>• Evaluación de resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador</li> <li>• Administrador</li> <li>• Gerente y Administrador</li> <li>• Gerente</li> <li>• Administrador</li> <li>• Gerente</li> </ul>	Por asignar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• al cumplirse dos meses</li> <li>• al mes de la implementación del plan de mejoramiento los puestos de trabajo estarán debidamente analizados</li> <li>• trimestralmente se programan reuniones</li> <li>• sin definir</li> <li>• al mes de determinar las necesidades se hace implementación del plan de capacitación</li> <li>• se hacen evaluaciones semestrales de los resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• número de necesidades detectadas</li> <li>• número de puestos analizados del total existente</li> <li>• total de reuniones realizadas</li> <li>• numero de métodos de selección escogidos para futura implementación</li> <li>• número de personal a capacitar</li> <li>• medición de los resultados</li> </ul>

Finalmente, como toda empresa que maneja información la empresa bancaria necesita tener un sistema de información de gestión de su Talento Humano y poseer estrategias que armonicen éstas con el servicio al cliente, donde la calidad de la atención y la eficiencia del asesoramiento, la seguridad y privacidad de la información, el manejo de tiempos de espera adecuados, son sinónimo de cliente satisfecho. Por tanto se plantean estrategias de mejoramiento de la comunicación interna y de información de Recurso Humano.

*Tabla 18. Estrategias mejoramiento comunicación interna y de información de R.H.*

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	METAS	INDICADORES
Mejoramiento de la comunicación interna	Creación de un manual del empleado	Gerente	1000000	Un mes	Numero de manuales impresos y entregados
	Elaboración de un boletín informativo	Gerente y Administrador	500000	De inmediato	Número de folletos entregados
	Implementación del sistema de información de la empresa (Internet, Intranet y HRIS)	Gerente	12000000	Internet Wimax de inmediato Intranet corporativa, HRIS, en menos de 6 meses	Numero de terminales instalados en las diferentes sedes HRIS Wimax
	Estudio constante de actitud del empleado	Administrador		De inmediato	Nivel de confiabilidad empleado administrador
	Sistema de sugerencias	Administrador		De inmediato	Número de sugerencias semanales

Fuente. Propia del estudio

Por otra parte, estas estrategias que fortalecen el ciclo de la calidad de la empresa bancaria en mención porque se enfocan en la capacitación y la evaluación del desempeño, no deben desconocer que las organizaciones están conformadas por personas que tienen conocimientos que pueden ponerse al servicio de la organización y traducirse en mejor gestión de la empresa ya que el Talento Humano genera activos intangibles relacionados con el conocimiento.

Es aquí entonces pertinente utilizar el Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi, para evaluar la forma en que se puede mejorar la creación de conocimiento y su gestión dentro de la empresa bancaria partiendo de un análisis de la situación a la luz de los resultados de la encuesta.

Esto lleva a afirmar que en la empresa no existe la conciencia adecuada sobre el valor del conocimiento tácito de los empleados en sus distintos puestos de trabajo porque no se habla de la experiencia, aunque exista la percepción que se es capaz de auto prepararse para asumir retos nuevos en los puestos de trabajo. Tampoco se hace un intercambio adecuado del conocimiento tácito aquí y ahora en la medida en que los analistas y demás están involucrados en sus respectivas actividades pero no hay una activa comunicación de trabajo en equipo.

En cuanto al conocimiento racional, existe un elevado nivel porque todos los analistas deben desplegar sus destrezas financieras y de análisis en el trato con la selección de sus clientes, además que los aplicativos sistematizados que utilizan necesitan de un adecuado proceso de evaluación de los resultados. Existe aquí igualmente un componente de conocimiento práctico elevado que pertenece al conocimiento tácito. También existe un adecuado know-how de las tareas financieras, de los requisitos legales y de los métodos de evaluación de los negocios, es decir, un buen soporte teórico del quehacer financiero.

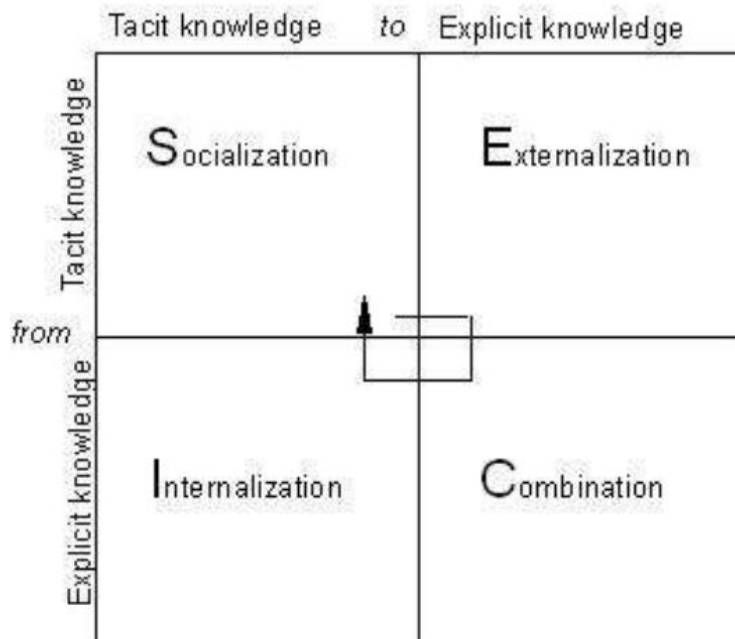
54

Por otra parte, se da importancia a la interacción con los demás, especialmente con los superiores. También se busca un trato respetuoso entre todos quienes laboran allí y con los clientes. Estas percepciones se plasman en la tabla del modelo SECI siguiente:

Tabla 19. Modelo SECI

Quién	Agente de la creación de conocimiento	Gerencia de la sucursal	Personal	Ejecutivos , analistas, cajeros y soportes como equipo
Qué	Conocimiento acumulado	Explícito	Tácito	mayor grado de conocimiento explícito sobre el tácito
Dónde	Almacenamiento del conocimiento en la organización	Manuales, bases de datos, CRM, aplicativos software, jerarquía de la empresa	Los individuos, redes informales de analistas,	base del conocimiento inexistente. uso del diálogo, la analogía, el hipertexto, precario
	Comunicación	ordenes, instrucciones	principio de auto organización vigente	Sistemas de información interna deficientes
	Tolerancia a la ambigüedad	No se permiten incertidumbres o riesgos fuera de control	Se permiten acciones flexibles en el scheduling de actividades.	La falta de gestión de recurso humano, de capacitación y evaluación amplifica el casi y la incertidumbre.
	Debilidad	Se depende de la gerencia principal	Se tienen elevados costos de coordinación de individuos al no existir redes y equipos formales de trabajo.	desaprovechamiento del recurso humano, costos por redundancia demasiado

A partir de ella se construye el Modelo SECI para el banco WWB en la regional Popayán:



Puede verse que la comunicación mejorada, la socialización del conocimiento profesional y tácito, a través de experiencia y práctica, de analistas, de cajeros, de apoyos, de ejecutivos, fomenta el trabajo en equipo, en red, colaborativo, a través de la cooperación interdisciplinaria tanto racional como de la internalización de competencias y por tanto refuerza la socialización, enriquece la socialización del conocimiento el cual crece y se traduce en mejores desempeños, más coordinación, competitividad y eficiencia, y lo más importante, empleados que se desarrollan y clientes satisfechos.

### **5.3.1 Recursos: Humanos, Materiales, Financieros para la posible implementación de la propuesta.**



Tabla 20. Presupuesto general

<b>PRESUPUESTO DEL ANTEPROYECTO</b>				
<b>ÍTEM</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>TRABAJO DE CAMPO</b>				
				\$0
SUBTOTAL				\$0
<b>PAPELERIA Y SUMINISTRO</b>				
1	0.5	Resmas de Papel Tamaño Carta	\$10,000	\$5,000
1	200	Fotocopias	\$50	\$10,000
SUBTOTAL				\$15,000
<b>CONSUMO TELEFONIA CELULAR</b>				
1	4	Plan telefonía celular	\$29,000	\$116,000
SUBTOTAL				\$116,000
<b>IMPRESOS Y PUBLICACIONES</b>				
1	1	Informe de avance del proyecto	\$10,000	\$10,000
1	1	Documento final del estudio	\$50,000	\$50,000
SUBTOTAL				\$60,000
<b>EQUIPOS DE COMPUTO E INTERNET</b>				
1	1	Equipo de computo	\$600,000	\$600,000
1	4	Servicio de conexión a internet	\$25,000	\$100,000
SUBTOTAL				\$700,000
<b>TALENTO HUMANO</b>				
1	1	Banco WWB		1,232,000
SUBTOTAL				\$1,232,000
<b>TOTAL DEL PROYECTO</b>				<b>\$2,123,000</b>
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:	

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

*Tabla 21 Cronograma de actividades*

ACTIVIDAD	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Realizar una planificación y buscar la aprobación de lo planteado				
Establecer sitios de información (buzón, carteleras etc.)				
Identificar temas de importancia para los empleados y la entidad				
Realizar una charla de motivación al personal que labora en la entidad de tiempos cortos 5 o 10 minutos				
Realizar actualizaciones en la información que se difundan en carteleras o medios electrónicos				
Programar capacitación en temas de interés				
Destinar sitios de hidratación y alimentación semiprivados				
Realizar planificación de un diagnostico laboral que permita conocer con precisión el sentir de los empleados de la entidad bancaria.				

## 6. BIBLIOGRAFIA

Albarracín, E. J. ((2011)). *CULTURA ORGANIZACIONAL Y RENDIMIENTO DE LAS MIPYMES DE MEDIANA Y ALTA TECNOLOGÍA: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN CALI*. Cali.

Botero, B. (2012). Cultura Organizacional.

Duran Marcano, A. (2013). Estrategias de contratación para reclutar al mejor candidato. *Blog de Reclutamiento*.

Florez, C. A. (2014). *INDICADORES DE GESTIÓN*. Bogota: UNAD.

Gallart, M. A. (1995). Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. *Boletín de la red Latinoamericana de Educación y Trabajo*, , 6(2), 13-18.

Méndez, S. &. ( 2004). *LA CULTURA DEL TRABAJO EN UNA ENTIDAD BANCARIA DEL SECTOR PÚBLICO: CONCEPTO, PREFERENCIAS, VALORES Y SENTIDO DEL TRABAJO*. Venezuela.

Rodríguez, N. &. (29 de Noviembre de 2010). Evaluación del desempeño.

Romero, G. E. (2006). Principios y valores éticos en las organizaciones bancarias respecto a la calidad del servicio y atención al cliente. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, Universidad del Zulia (LUZ).

tatiana, H. (2010). *Negocios y Finanzas Internacionales BBVA*. Bogota: Publicacion Virtual.

UNID, U. I. (2008). *Cultura Organizacional I*. Mexico: UNID.

WWB, B. (2014). Informe de Gestión. *WWB al DIA*.

WWB, B. (2014). Informe de Gestión.