

**Caracterización de las causas de dificultad y análisis sobre el proceso de cultura
organizacional del banco BBVA en la oficina de Sogamoso Boyacá**

Alexander Mesa Galán

Sandra Milena Cabrera

Jenny Paola Lizarazo Rengifo

Natalia Andrea Silva

Nancy Lucero Vargas

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas contables y económicas - ECACEN

Programa de Administración de Empresas

Sogamoso

2022

**Caracterización de las causas de dificultad y análisis sobre el proceso de cultura
organizacional del banco BBVA en la oficina de Sogamoso Boyacá**

Alexander Mesa Galán

Sandra Milena Cabrera

Jenny Paola Lizarazo Rengifo

Natalia Andrea Silva

Nancy Lucero Vargas

Trabajo para optar el título de Administrador de Empresas

Director:

Alba Lucia Álvarez Vergara

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas contables y económicas - ECACEN

Programa de Administración de Empresas

Sogamoso

2022

Página de Aceptación

Alba Lucia Álvarez Vergara

Director Trabajo de Grado

Jurado

Jurado

Dedicatoria

Esto va con todo el amor del mundo a Dios por brindarme una vida llena de conocimientos y oportunidades únicas, a mis padres que siempre han estado conmigo apoyándome incondicionalmente, a mi esposo por acompañarme en todo mi proceso y a mi hija Laura Sofia que sea un ejemplo para ella, ustedes han sido el motor para este gran logro alcanzado. (Jenny Paola Lizarazo).

Quiero aprovechar este espacio para agradecer a Dios por todas sus bendiciones, a mis padres me dieron su ejemplo de trabajo y honradez a mi esposa y por último a mi hijo Julián por ser motor y animarme a culminar mi carrera. (Alexander Mesa).

Este trabajo quiero dedicarlo principalmente a Dios, a mi madre y esposo por ser esos seres inspiradores y motivadores ya que con el apoyo de ellos he alcanzado este peldaño y convertirme en una profesional. (Nancy Vargas).

Este trabajo es el fruto del esfuerzo de varios semestres y lo dedico a mi padre Dios por mantener en mí la perseverancia y a mi familia por su apoyo cada día. (Sandra Cabrera)

Agradecimientos

A nuestro padre celestial por permitirnos ser parte de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD la cual ha sido el medio que nos ha brindado nuestros conocimientos para desempeñar bien nuestra labor como profesionales.

A nuestro rector general el Dr. Jaime Alberto Leal Afanador y al director del CEAD Sogamoso el Padre Danilo Rodríguez Lemus y docentes de nuestra Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocio ECACEN, que fueron parte de nuestro proceso formativo motivándonos y brindándonos lo mejor de sí, para que desempeñemos de manera satisfactoria nuestra labor.

A nuestras familias que ha sido el motivo por el cual estamos luchando por alcanzar nuestras metas y sueños anhelados y por ser ese apoyo constante en nuestro proceso.

A todos los que con esfuerzo logramos que este proyecto fuera posible en especial a todos los que compartieron sus conocimientos con nosotros.

Resumen

Para explicar la cultura organizacional del banco de BBVA se realizará una investigación representativa mediante el estudio de información y documentos como los informes de generación de valor social porque se busca llegar a conocer las situaciones, costumbres mediante la descripción exacta de eventos y procedimientos.

BBVA será el mejor banco gracias a su cultura organizacional la cual se centra en brindar bienestar a los empleados y mejorar su calidad de vida, en tomarle el pulso constantemente al clima organizacional para detectar a tiempo los errores y hacer las mejoras necesarias, también a su filosofía de servicio al cliente y su obsesión por la calidad. Por último, al compromiso que siente.

El banco BBVA debe ajustar las reglas de trabajo de tal forma que se pueda contar con unas condiciones y un ambiente laboral que genere una estadía mucho más agradable que hasta ahora e impedir que el empleado sienta como una carga pesada ir a laborar.

Palabras clave: cultura organizacional, servicio, bienestar, filosofía.

Abstract

In order to explain the BBVA bank organizational culture, a representative investigation will be carried, through the information and documents study such as the social value reports, because we want to get to know the situations and customs through the exact description of events and procedures.

BBVA will be the best bank because of his organizational culture, which focuses on provide wellness to the employees and improve their life quality, to take the organization climate pulse frequently to detect on time the mistakes in this way to do the necessary improvements, to its customer service philosophy too and its quality obsession. Finally, to the commitment it feels. The BBVA bank must adjust the working rules to allow the employees can have a conditions and work environment to create a more pleasant stay than until now and to prevent the employees feel like a heavy load go to work.

Keywords: organizational culture, service, wellness, philosophy.

Tabla de Contenido

Introducción	15
Objetivos	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos.....	17
Preliminares	18
Descripción Delimitación y Planteamiento del Problema	18
Justificación	22
Antecedentes	25
Ensayo sobre el Sistema Financiero Colombiano vs. Sistema Financiero Español	25
Ensayo sobre Desarrollo, Cultura y Clima Organizacionales.....	25
Ensayo sobre Cultura Organizacional.....	25
Marco Teórico.....	28
Definición de Cultura Organizacional	28
Proceso de la Gestión del Recurso Humano	29
Cultura Organizacional y Manual de Procesos.....	30
Beneficios al Empleado	30
Valores de Cultura Organizacional.....	31
Creatividad.....	31

Honestidad	31
Autonomía.....	32
Racionalidad	32
Adaptabilidad.....	32
Cooperación	32
Equidad	33
Teorías Relacionadas a la Cultura Organizacional	33
Marco Legal	35
Código Sustantivo del Trabajo.....	35
Artículo 1o. Objeto	35
Artículo 2o. Aplicación Territorial	35
Artículo 9o. Protección al Trabajo.....	35
Artículo 13. Mínimo de Derechos y Garantías	35
Artículo 161	35
Art. 165. Trabajo por Turnos	36
Art. 167. Distribución de las Horas de Trabajo	36
Ley584 de 2000.....	36
Constitución Política de Colombia	36
Artículo 53	36
Metodología de la Investigación.....	37

	10
Por Medio de una Encuesta Descriptiva	38
Estudio Cualitativo del Proyecto	38
Instrumentos de Recolección de Información.....	38
Análisis e Interpretación de la Información.....	40
Encuesta Realizada a los funcionarios del Banco BBVA Sede Sogamoso	40
Liderazg	40
Comunicación	43
Clima Organizacional	45
Motivación	50
Productividad	52
Resultado de la Investigación	55
Enfoque de Liderazgo.....	55
Enfoque de Comunicación.....	56
Enfoque de Clima Organizacional	57
Enfoque de Satisfacción.....	59
Enfoque Motivacional.....	60
Enfoque Productivo	61
Conclusiones	63
Recomendaciones	65
Referencias Bibliográficas	67

Apéndices.....	75
Apéndice A	75
Apéndice B.....	77
Apéndice C.....	78
Apéndice D	79

Lista de Figuras

Figura 1. ¿En mi trabajo tengo cada día la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer?	40
Figura 2. ¿En el trabajo, parece que mis opiniones cuentan?	41
Figura 3. ¿Su jefe evita el favoritismo?	41
Figura 4. ¿Mi jefe promueve/favorece el desarrollo de la persona?	42
Figura 5. ¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?	42
Figura 6. ¿En el último semestre he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?	43
Figura 7. ¿En los últimos seis meses, alguien en el trabajo ha hablado conmigo acerca de mi progreso?.....	43
Figura 8. ¿En general recibe la información sobre los temas vinculados a la compañía por los canales oficiales?	44
Figura 9. ¿En la compañía existen canales adecuados para la transmisión de inquietudes entre distintos niveles jerárquicos?	44
<i>Figura 10. La comunicación interna del banco BBVA sede Sogamoso es efectiva?</i>	<i>45</i>
Figura 11. ¿Si le preguntaran, podría explicar con claridad los valores principales de la compañía?	45
Figura 12. ¿En general, BBVA Sogamoso tiene una buena imagen, en la sociedad (clientes, demás empresas, etc.)?.....	46
Figura 13. ¿Su trabajo tiene un sentido especial: esto no es “solamente un empleo”, le gusta venir a trabajar a BBVA Sogamoso?	46
Figura 14. ¿Está orgulloso de decir a otros que trabaja en BBVA Sogamoso?.....	46

Figura 15. ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condicione, se quedaría en la empresa?	47
<i>Figura 16.¿Se siente a gusto con los horarios de trabajo manejados en el banco BBVA?</i>	<i>47</i>
Figura 17.¿Está satisfecho con los reconocimientos que tiene la entidad?.....	48
Figura 18. ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?.....	48
Figura 19. ¿La temperatura es adecuada en su lugar de trabajo?.....	49
Figura 20. ¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	49
Figura 21. ¿Mi gerente, o alguna otra persona en el trabajo, parecen mostrar un sincero interés en mí como persona?	50
Figura 22. ¿Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional?	50
Figura 23. La misión o propósito de la empresa hace que sienta que mi trabajo es importante?.	51
Figura 24. ¿Tengo un/a mejor amigo/a en el trabajo?	51
Figura 25.¿Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer personal y/o profesionalmente en el trabajo?	52
Figura 26. ¿Se lo que se espera de mí en el trabajo?	52
Figura 27. ¿Tengo el equipamiento y los materiales que necesito para hacer mi trabajo correctamente?	53
Figura 28. ¿La misión o propósito de la empresa hace que sienta que mi trabajo es importante?53	
Figura 29. ¿Cree usted que BBVA Sogamoso se preocupa por los intereses de sus clientes?.....	54
Figura 30. ¿BBVA Sogamoso realiza los procesos en el tiempo estipulado?	54

Lista de Apéndices

Tabla 1 Teorías Relacionadas a la cultura Organizacional.....	33
Apéndice A Matriz de Consistencias.....	75
Apéndice B Mapa Mental del Proyecto.....	77
Apéndice C Formato de la Encuesta.....	78
Apéndice D Fotos Personal Presentando la Encuesta.....	78

Introducción

El presente trabajo se desarrolla como parte del requisito de grado en el diplomado Gestión del Talento Humano de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD.

Esta actividad tiene como fin familiarizarnos con los conceptos básicos de la Gerencia del talento Humano, su organización y planificación, a medida que nos profundicemos en el tema, aprenderemos a desarrollar la gestión del talento humano por competencias, análisis y diseño de cargos, principios básicos de la dirección de personas, política general del talento humano. Y con estos conocimientos estableceremos planes y metas que exalten los logros individuales, grupales y objetivos creando un procedimiento para motivar a las personas que contribuyen para el éxito de las empresas. La cultura Organizacional, será el tema principal a tratar durante el desarrollo de nuestra actividad, basados en el actual estado del área de Recursos Humanos del Banco BBVA sede Sogamoso-Boyacá; a través del planteamiento del problema estableceremos los elementos de los que debe estar compuesto el proyecto para el mejoramiento de esta área, resaltando que la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, hábitos, tradiciones, actitudes y experiencias de una organización y sus miembros y como esta es de suma importancia para nuestra empresa base el Banco BBVA.

Hoy por hoy para las organizaciones es vital el proceso de selección de personal, esto deriva además del conocimiento de las leyes un proceso de análisis y estudio del talento humano a seleccionar para mejora de los intereses de las organizaciones.

Es fundamental que las organizaciones tomen importancia a hora de la seleccionar y reclutar su personal, con esto los empleados elegidos cumplan con su rol de manera como lo exige la organización, y analizar con diferentes pruebas las actitudes y aptitudes del personal que

va a ejecutar dichas labores y así sobresaltar que cada empleado juega un papel tan importante para la empresa como lo es llegar a ser un medio que produce ingresos y beneficios constantes.

La cultura organizacional se compone de los valores y actitudes que se inculquen a los empleados de una organización, los cuales hacen que se desarrolle un clima laboral favorable o desfavorable que desencadena en los resultados corporativos de la empresa y hace que se alcancen o no las metas establecidas.

La empresa base de este estudio es el banco BBVA con sede en la ciudad de Sogamoso, de la cual se hará un diagnóstico de su cultura organizacional, basado en la percepción de algunos de sus empleados, ya que son ellos quienes de primera mano pueden dar testimonio de lo que se vive allí día a día, de los valores que la empresa posee y de cómo afectan sus actitudes en el logro de las metas de crecimiento de la organización.

Para lograr dicho diagnóstico se harán encuestas que reflejen las características de la cultura organizacional de la empresa.

Objetivos

Objetivo General

Implementar estrategias que mejoren los procedimientos de la cultura organizacional del banco BBVA oficina Sogamoso Boyacá con el propósito de mejorar los horarios de trabajo y gestión del talento humano.

Objetivos Específicos

Identificar la problemática por medio de encuestas a empleados en el banco BBVA Seccional Sogamoso como manera de recolección de información además de verificar como el banco de esta seccional realiza el proceso de la gestión del recurso humano.

Analizar el estado del banco BBVA sede Sogamoso en cuanto a su cultura organizacional y revisar los manuales de procesos con respecto a la gestión del recurso humano para así encontrar falencias y proponer soluciones para optimizar su proceso.

Formular ideas que beneficien tanto al empleado como a la compañía para implementar en el proceso de cultura organizacional del banco BBVA sede Sogamoso en pro de mejora en la gestión del recurso humano.

Preliminares

Descripción Delimitación y Planteamiento del Problema

La cultura organizacional puede definirse como el conjunto de costumbres y valores que identifican a una organización. Esta cultura es la que subyace en el quehacer diario, es la que deja su sello en cada acción.

La cultura organizacional de una empresa tiene dos campos de enfoque, uno interno y otro externo. El interno se refiere a las relaciones de la organización con sus colaboradores, clima laboral, etc. El externo se fundamenta en la relación de la empresa con sus clientes externos, proveedores y demás involucrados.

Las normas organizacionales son parte principal de la cultura organizacional, ya que el salario, el código de conducta, los procedimientos operativos y la misión y visión, son normas que el empleado debe conocer claramente al ingreso para que se comporte de acuerdo a la norma.

El organigrama empresarial permite una mayor claridad a los empleados y define una parte de la cultura organizacional.

La Cultura organizacional en una empresa es de suma importancia ya que es una ventaja frente a otras empresas y muestra la correlación entre la psicología particular y corporativa dentro en mismo grupo.

Los estudios de Elton Mayo (1924-1927)

fueron gran aporte al desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, la cual tuvo como objetivo principal destacar el valor que tiene el factor humano para las empresas y reconocer que el empleado no solo trabaja por ganar dinero, sino lo hace de igual manera para satisfacer sus necesidades psicológicas y sociales, es

decir, se considera que el trabajador y la compañía debe establecer una comunicación organizacional asertiva para detectar a tiempo las causas de insatisfacción en los trabajadores como en nuestro estudio del caso del banco BBVA, donde los empleados inconformes no comunican sus situación a los directivos, tal vez por miedo a ser despedidos.

Así como lo referencia Gámez Gastélum Rosalinda (2007, p. 58) en su libro *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas* “la comunicación es el fluido vital en una organización, ya que proporciona un medio para efectuar y tomar decisiones, obtener retroacción y para corregir los objetivos organizacionales y procedimientos según la situación lo mande”.

BBVA es un grupo de servicios financieros que brinda una amplia gama de productos y servicios a sus clientes (particulares y empresas). Logrando una sólida posición de liderazgo en el mercado y una gran presencia a nivel Internacional.

No obstante, hay falencias en cuanto a la cultura empresarial que maneja, lo cual se ve reflejado en la rotación frecuente de empleados eficientes y talentosos, lo cual genera un gasto importante para la empresa, ya que iniciar un nuevo proceso de aprendizaje para los empleados recién contratados lleva tiempo y esfuerzo, los resultados de eficiencia se ven del mediano al largo plazo.

Cuando un cliente solicita un servicio o producto en una entidad bancaria y debe esperar demasiado tiempo para ser atendido, siente la necesidad de cambiar de entidad bancaria, lo cual significa pérdida de rentabilidad del negocio al perder clientes valiosos. Un lugar de trabajo agradable, bien presentado y organizado hace parte de una sana cultura organizacional, e influye en la productividad y rentabilidad de la organización ya que ayuda a evitar errores, hace que los

clientes se sientan satisfechos, reduce costos, da una mejor calidad de productos y servicios, mantiene en buen estado las herramientas, equipos e infraestructura del lugar de trabajo y muchos temas más importantes para un buen rendimiento.

Hace un tiempo la administración tiene un concepto equivocado del modo apropiado de incentivar a trabajar al colaborador en la organización para alcanzar a originar que se extienda la productividad y aumentar su valor.

Se creen que no son prácticas apropiadas al sobre saturarlos de trabajo y no obrar de forma adecuada al tomar todo el excedente sin compensarles ni reconocerles el esfuerzo agregado que realizan cada día para aportar en alcanzar los objetivos de la organización, lo cual es incompatible con los valores de equidad que la cultura organizacional de una empresa debe tener.

También al no contar una estructura organizacional que establezca de forma clara los procesos y procedimientos de cada funcionario, generando carga laboral al no tener un orden establecido para el desarrollo de las actividades (en especial horas de trabajo).

Lo que ha generado baja moral con el banco, baja productividad, bajos niveles de confianza de los trabajadores como de los clientes y cambiar una cultura defectuosa en una organización es una tarea gigantesca ya que una cultura organizacional se compone de las creencias, comportamientos y actitudes de los colaboradores en todos los niveles jerárquicos. Una empresa demuestra su cultura a través de cómo se ejecuta el trabajo, cómo se definen las prioridades y cómo las personas se relacionan entre sí.

La buena cultura organizacional es evidenciada a través de la responsabilidad que poseen los líderes y la claridad con la que comunican a los demás miembros de la empresa las

expectativas de la organización, así como el entusiasmo y sentido de pertenencia con el que los colaboradores cumplen esas expectativas.

Un indicador clave sobre la sana cultura organizacional es si los trabajadores activos recomendarían o no su empresa a sus amigos y relacionados que buscan trabajo lo cual no está presente en este momento en el Banco BBVA por lo que va a hacer necesario que los líderes ejecutivos quienes son los principales responsables impulsen una transformación dentro de la organización. Además de tener una comunicación efectiva sobre la naturaleza de la transformación, los altos niveles jerárquicos también deben identificar a las personas dentro del banco que puedan defender la causa misma de la transformación incluyendo en ello el establecimiento de un cronograma laboral con el acompañamiento del área de RH, los cuales se encargaran de establecer parámetros que permitan identificar las fallas y trabajar en ellas, ya que todo ello contribuirá al mejoramiento de la productividad; es indispensable que el empleado se sienta cómodo y valorado, ello conlleva a que tome sentido de pertenencia con la entidad, catapultando su reconocimiento interno y externo, mejorando el ambiente laboral y una mayor organización y aprovechamiento del tiempo para el desarrollo de sus labores.

Justificación

Según la página principal del banco menciona que el banco BBVA es hoy en día un grupo de servicios financieros que cuenta con una amplia gama de productos para ofrecer a sus clientes internos y externos. Tiene una sólida posición de liderazgo en el España y una fuerte presencia Internacional.

El Grupo lidera el mercado de España, donde inició hace más de 150 años. Además, posee una franquicia que lidera en América del Sur; es la primera entidad financiera de México; uno de los 15 bancos principales de Estados Unidos por depósitos y uno de los pocos grandes bancos internacionales que labora en China. BBVA tiene contratados a 112.000 personas en más de 30 países de todo el mundo, tiene más de 47 millones de clientes y 890.000 accionistas.

Para BBVA es vital mantener relaciones estables con sus clientes buscar un mejor futuro para todos.

Para cumplir con las metas, BBVA incrementó principios de actuación que velan por el compromiso con sus clientes y demás grupos de interés. Este compromiso se resume, en una palabra: “adelante”.

La innovación es una característica que hace a BBVA un banco diferente respecto a sus competidores y una base para el desarrollo de la organización, y lo aplica en su organización y en el manejo de la empresa, lo cual lo hace diferente de un banco tradicional y lo ubica en el estado de transformarse en una industria de servicios financieros y no financieros.

Sin embargo, la situación que viven los empleados del banco en la sede Sogamoso (Boyacá) no es la mejor, ya que expresan manejar estrés laboral, clima laboral desfavorable y a veces insatisfacción; lo cual genera un servicio al cliente inadecuado, rotación de personal, pérdida de recursos y por ende baja rentabilidad.

Es por eso por lo que este trabajo de grado se crea ante la necesidad de identificar las falencias de la cultura organizacional del banco BBVA sede Sogamoso, para generar ideas de mejora que permitan sanear el clima laboral.

Con base en la información corporativa del banco BBVA publicada en su página oficial, respecto a los valores que son prioridad para la organización, se encuentran 3 pilares fundamentales: - El cliente es lo primero: anteponiéndose a todo lo demás, - Pensamos en grande: Búsqueda de la excelencia en beneficio del cliente, - Somos un solo equipo: Sentido de pertenencia por el banco y solidaridad para lograr los objetivos.

Para Robbins (2009, p. 543) uno de los elementos más importantes de la cultura organizacional son los valores que la empresa tenga sobre los actos que se deben implementar teniendo en cuenta las prioridades, los cuales deben ser cumplidos a cabalidad.

Dentro de la cultura organizacional contempla las prácticas de trabajo más humanas, referente a horarios legales de trabajo, premios con base en el grupo, reducción de diferencias salariales y estatus, garantías del derecho del trabajador individual, entre otras.

Para el banco BBVA los clientes son la prioridad por encima de todo y no hay información relevante sobre las políticas de bienestar para los empleados, las cuales deben ser definidas y fortalecidas, ya que son ellos quienes están de cara al público y de su satisfacción depende mucho el buen servicio y fidelización de los clientes.

Con la información obtenida de este trabajo, se busca que el banco BBVA sede Sogamoso se fortalezca la cultura organizacional y horarios de trabajo para que se llegue a un buen clima laboral y un mejoramiento de la productividad.

Nuestra investigación es de gran valor para la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD porque permite vincular nuestros conocimientos adquiridos durante nuestra formación académica en la parte de la administración enfocándonos en diferentes campos sociales como culturales en la destreza del desarrollo de lo aprendido y de tal manera poder darle un significado propio e intelectual a la parte administrativa y a nuestra carrera que fue orientada por la universidad.

Con una misión, visión y una filosofía para la eficaz toma de decisiones en el proyecto de vida que se asume al momento de ingresar a la universidad y así poderlo transmitir en un determinado rol en el que se mueva la parte administrativa y se pueda desarrollar el ámbito profesional como ético, y a su vez teniendo los pilares fundamentales de la enseñanza de nuestra mater universidad.

Para la administración de empresas es importante nuestra investigación ya que lleva una mejor visión de cómo manejar la cultura organizacional en una compañía de esta índole para la obtención de un ambiente sano y un buen rendimiento en la labor.

Para el banco BBVA sede Sogamoso es importante nuestra investigación ya que le permite mejorar su cultura organizacional brindándole al empleado una satisfacción y así obtener un buen desempeño de este. Donde esté siempre motivado y empoderado de realizar su trabajo con la mejor disposición y con sentido de pertenencia a la empresa.

Para el empleado en la sede Sogamoso del banco BBVA es importante nuestra investigación puesto que les brinda una posible solución a los inconvenientes que este presentando en dicha sucursal y así estar más motivados para desempeñar su labor.

Antecedentes

Se presenta los antecedentes o estado de la cuestión en este se abordarán 3 artículos en los cuales se desarrollan temas relacionados sobre la cultura organizacional y el clima laboral en la organización con el fin de tener más claro lo que se busca investigar con esta investigación en curso.

Ensayo sobre el Sistema Financiero Colombiano vs. Sistema Financiero Español

Según Cita, V (2021) en su ensayo sobre el sistema financiero Colombiano vs el Español, dentro de las tres grandes organizaciones, se posiciona un banco internacional de origen español, Banco BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria). Una parte importante de sus servicios se prestan en Madrid (España), con unas ganancias de \$738 mil millones de pesos en lo que se refiere a su último reporte. BBVA ha modificado su cultura corporativa para ser más eficientes, esto de la mano de sus empleados; se incluyeron nuevos valores; se generaron nuevas estructuras, formas y sistemas de trabajo; se tuvo más en cuenta los liderazgos y se propendió por una comunicación más cercana con los colaboradores.

Ensayo sobre Desarrollo, Cultura y Clima Organizacionales

Segredo (2017) teniendo en cuenta los conceptos sobre clima organizacional, expresa que uno de los que ha mostrado mayor valor es el de Gonçalves, que tiene como prioridad la imagen que el trabajador posee de las situaciones que se dan en el entorno laboral. Tomando el concepto de Gonçalves deduce que el conocer el clima organizacional y cómo este influye en la labor de los trabajadores, es importante para saber por qué una institución es eficiente o no lo es.

Ensayo sobre Cultura Organizacional

Según Rodríguez Garay (2009, p. 68) la cultura es un recurso que debería administrarse con el fin de crecer y lograr así las metas. La parte directiva de una empresa puede de esta

manera, generar una manera que persuada a los colaboradores a integrarse en torno a los valores escogidos. A manera de “culturización” de los integrantes.

Para entender los precedentes de la cultura organizacional debemos retroceder en el tiempo para ver cómo se aplica desde la psicología, antropología, la sociología y el patrimonio, estos ámbitos analizan el ser humano desde distintas perspectivas sin embargo tienen en común la interacción de este en grupo.

Estudiar la cultura organizacional es el componente inicial de este proceso de referencia, pues es significativo que se determine en la planeación estratégica la visión, la misión y los valores, dando una importancia al análisis de los distintos componentes de la cultura organizacional frente al diario vivir en el banco BBVA Sogamoso.

El grupo BBVA se centraliza en valorar distintos componentes importantes en el trabajador entorno a su lugar de trabajo y su permanecía en la organización fundado en algunos elementos significativos:

Reconocimiento que aprueba identificar que labores admiten a los trabajadores ser calificado de un modo más justo.

Mantener el equilibrio que los trabajadores dediquen al banco y sus respectivas familias, el plan es que no sacrifiquen tiempo y espacio para sus familias.

Determinar los valores corporativos e identificar si en el contexto se es consecuente con los valores que se ejercen.

El banco BBVA sede España implementó un plan de productividad para su grupo de colaboradores, según artículo publicado en su página en noviembre de 2019, donde muestra el

interés de sus líderes por mejorar la forma de trabajo, haciéndola más flexible y equilibrada: donde los empleados no estén obligados a estar conectados una vez terminen su horario laboral, no exceder las reuniones o hacerlas de forma virtual y servicio de autobuses para los empleados, lo cual muestra que la empresa está interesada en el bienestar de sus empleados y la posibilidad de falta de comunicación entre líderes para generar bienestar a los empleados de todas las sedes.

La metodología que se implementara para esta investigación es la aplicación de una encuesta competente al personal del banco BBVA del municipio de Sogamoso, teniendo en cuenta los aspectos anteriormente referidos, para lograr establecer estrategias de mejora que defina y establezca los horarios que debe laborar los empleados, para obtener un mejor desempeño y aprovechamiento del tiempo del empleado; todo lo anterior con el fin de establecer una estructura organizacional definida.

Marco Teórico

La comunicación organizacional es un grupo de mensajes que se intercambiados entre los miembros de una compañía y con los grupos de interés tanto internos como externos que posee. Mensajes que se mueven entre jerarquías y de distintas formas.

Definición de Cultura Organizacional

Edgar Schien (1988), hace una referencia de Cultura organizacional como:

Un patrón de concepciones que un grupo determinado, descubierto o desarrollado en el aprendizaje de enfrentamiento a sus problemas de adaptación externa e integración interna que ha trabajado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas.

Es así que, la organización será la encargada de determinar la solución a sus problemas una vez identificados, y será ella misma quien se apropie de ello y lo implemente de forma estratégica en su organización, garantizando que los integrantes tengan un proceso de aprendizaje que le permita mejorar el clima laboral y por tanto la productividad.

Según Páez la organización es una estructura de carácter social, donde sus integrantes establecen relaciones de índole social que prevalecen. (1977, p.252).

Hacer parte de una organización le concede al ser humano libertad de expresión por medio de formas de pensar, sentir y obrar que se orientan y modificar o afectar un ambiente o situación al adoptar modelos compartidos para los miembros de la colectividad (Paez 1977, p.252).

El sistema cultural según Páez es “el conjunto de valores, normas y pautas por las que el individuo actúa en la estructura social a la que pertenece, esto es un aparato simbólico (valores e ideas) implicados en acción social” (Páez, 1977:254).

En la empresa los empleados desarrollan una estructura social de carácter organizado “los individuos buscan por su participación y permanencia alcanzar sus objetivos personales y por su trabajo que la organización alcance sus metas. Por tal razón la estructura de la organización describe esas interacciones fijando funciones, relaciones y jerarquías de objetivos” (Hicks, 1977:56).

La cultura organizacional se muestra de forma colectiva cuando los colaboradores comparten los valores que se tienen en la empresa y los realizan día a día. La identificación de sus valores, objetivos, metas y demás factores, deben coincidir de alguna manera con los de la organización, ya que cuando la organización identifica los intereses de cada integrante o trabajador, logra enfocar sus metas a la conservación del Recurso Humano, ayudando a que éste adquiera mayor pertenencia con la entidad y también un avance del clima organizacional en la misma.

Proceso de la Gestión del Recurso Humano

Para Herrera Gómez, la gestión del recurso humano se constituye en un “conjunto de actividades y medidas concretas para operar el área y que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes y aptitudes de las personas dentro del esquema organizacional” (2001, p. 48).

Una de las gestiones del recurso humano en el banco es el reclutamiento y conservación del talento, la diversidad, la conciliación de vida profesional y laboral, la igualdad de

oportunidades. Todos ellos son retos a los que pretenden dar la mejor respuesta desde BBVA para poder ser el mejor lugar para trabajar. Informe Anual 2007 (P.34).

Es de suma importancia para la organización la aplicación de la gestión del recurso humano, ya que la base de toda organización son sus colaboradores por tanto contar con los mejores y brindarles lo necesario que cubra sus expectativas para que este pueda lograr sus objetivos individuales relacionados directa e indirectamente con el trabajo.

Cultura Organizacional y Manual de Procesos.

Schein propone medios primarios y de articulación secundaria o reforzamiento de la cultura. Su enfoque se refiere a temas como: cómo se desenvuelve un líder cuando enfrenta una crisis, el plan de funciones que se posee, cómo se socializan las funciones y se capacita al personal, qué se tiene en cuenta para ascensos y modificación de jerarquías, y los valores que hacen del reclutamiento y selección de personal una labor eficiente. (1988, P.224)

Beneficios al Empleado

Chiavenato dice que la remuneración recibida con relación al cargo es solo una parte del paquete de beneficios que debe recibir de parte de su empresa. La otra parte se refiere a los beneficios sociales, de recreación, etc., estos a manera de mantenimiento del personal. Invenio (2006, p. 133-145).

El sentir del empleado influirá en la cultura organizacional, al igual que la forma en que desarrolla sus actividades y el proceso o procedimiento que lleva para el cumplimiento de sus funciones; será primordial enfocarnos en estos aspectos a la hora de redactar e implementar las encuestas, ya que estaríamos identificando unos de los principales que afectan de forma directa o indirecta el clima organizacional.

Además, que al contar con una cultura organizacional bien organizada y perfectamente desarrollada conducirá a la felicidad y a la satisfacción entre los colaboradores de la organización que tendrá como consecuencia un mayor nivel de desempeño y de resolución de problemas para aumentar el éxito grupal.

La teoría de Edgar Schein (1998) contempla 3 niveles de cultura no independiente: el nivel 1 se refiere al espacio físico y aspectos tecnológicos de la organización, lenguaje escrito y hablado; el nivel 2 se refiere a los valores que son base del trato entre empleados y el nivel 3 referente a la solución de conflictos reiterados.

Los valores a tener en cuenta son: creatividad, honestidad, autonomía, racionalidad, adaptabilidad, cooperación y equidad; para Schein las actitudes tienen base en los sentimientos y estos muchas veces resultado de prejuicios que pueden ser desfavorables para el clima laboral.

Valores de Cultura Organizacional

Creatividad

En el ámbito empresarial la creatividad se enfoca a ser una herramienta para la resolución de problemas, creación de nuevos productos, negocios y sistemas según la apreciación de Murakami. (Murakami, Nishiwaki, 1993), de esta manera al propender por la creatividad en los empleados, se hace más eficiente la organización.

Honestidad

La Real Academia de la Lengua Española define la honestidad como una conducta recta y honrada que conlleva a seguir normas, así como a actuar con la verdad. La importancia de este valor es muy grande dentro de las organizaciones, ya que deriva en el buen uso de los recursos, el trato adecuado y consecución de las metas.

Autonomía

Schein (1990) destaca que la autonomía es una cualidad que está presente en las actitudes de los seres humanos que quieren sentirse sin presión de limitaciones a las que la empresa obliga cumplir para poder generar sus potenciales y dar lo más que puedan de ellos para generar productividad en la organización.

Racionalidad

La cultura racional se basa en los supuestos de logro de objetivos: planificación, productividad y eficiencia, enfocados a la creencia de que el rendimiento competitivo contribuirá a alcanzar las metas en la organización como recompensa.

Adaptabilidad

Chiavenato en su libro Comportamiento Organizacional (2009, p.13) se refiere a la adaptabilidad como la capacidad de solucionar situaciones y reaccionar con flexibilidad ante los cambios e inconsistencias del medio; de esta forma el empleado al poseer este valor puede hacer que el clima laboral de la organización se mantenga estable o al menos no se genere conflicto repetitivo por situaciones que se presenten y hagan salir de la zona de confort a muchos colaboradores.

Cooperación

Lo social para Maturana (2002) está fundamentado en el amor y la cooperación y colaboración con el placer da hacerlo, no solo por la obligación sin expectativa de retribución, lo cual en el ámbito de cultura organizacional hace que la empresa sea un campo de ayuda mutua para generar buen ambiente, no solo para los empleados sino para todos los clientes, tanto externos como internos.

Equidad

La teoría de la equidad según Adams (1963) trata de la forma en que influye el trato justo dentro de la motivación o desmotivación de los empleados. De esta manera el trato que el empleado recibe, o la percepción que tiene respecto a ese trato hace parte fundamental dentro del diario vivir dentro de la empresa, de esta manera se hace necesario propender por la buena comunicación en todos los niveles jerárquicos para tener de primera mano la información del sentir de los empleados y no tener sorpresa como por ejemplo la rotación continua de personal por insatisfacción

Teorías Relacionadas a la Cultura Organizacional

La cultura organizacional fue objeto de estudio de varios autores, quienes dieron los siguientes conceptos:

Tabla 1

Teorías relacionadas con la cultura organizacional

Teoría	Autor	Relación
De las relaciones humanas	Elton Mayo	Énfasis en las personas, delega autoridad y confianza
Pirámide de relaciones de Maslow (1943)	Abraham Maslow	Necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, estima, autorrealización.
De los 2 factores (1959)	Herzberg	Factores extrínsecos (sueldo, beneficios sociales, jefatura)

Factores intrínsecos (cargo, ejecución tareas, motivación)		
Teoría del DO (Desarrollo Organizacional)	(Bennis, Blake, Mouton, Lawrence, Beckhard (1962-1976))	Cultura, coordinación, creencias y valores.
Teoría X y Y (1960)	Frederick Douglas- Estas son importantes por criterios de la acción social.	X: Personas Indolentes Y: Personas motivadas

Nota: *descripción de la tabla. Autoría propia.*

Marco Legal

Código Sustantivo del Trabajo

El Código Sustantivo del Trabajo se refiere a las normas que rigen a los empleados y el mínimo que se les debe garantizar por su labor.

Artículo 1o. Objeto

De la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores.

Artículo 2o. Aplicación Territorial

Rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad.

Artículo 9o. Protección al Trabajo

El trabajo goza de la protección del Estado.

Artículo 13. Mínimo de Derechos y Garantías

Las disposiciones de este Código contienen el mínimo de derechos y garantías consagradas en favor de los trabajadores.

Artículo 161

Modificado. Art 2. Ley 2101 de 2021. Congreso de la República. Duración. La duración es máxima de 42 horas por semana con un día de descanso en jornada ordinaria.

Artículo 161 Duración. Se puede conciliar con el empleador las horas diarias trabajadas sin exceder la norma.

Modificado. Art. 2. Ley 1846 de 2017. Congreso de la República. Se puede conciliar con el empleador el trabajo de 6 días a la semana con un día de descanso, puede ser el domingo, sin

exceder 48 horas a la semana. El mínimo de horas trabajadas de continuo al día es (4) cuatro y el máximo (10), sin superar las 48 horas semanales. Jornada diurna de 6 a.m. a 9 p. m.

Art. 165. Trabajo por Turnos

Si el trabajo es por turnos, puede exceder las 8 horas diarias de trabajo, sin exceder las 48 horas semanales.

Art. 167. Distribución de las Horas de Trabajo

Se distribuyen en dos secciones. Con tiempo de descanso acorde a la labor.

Ley 584 de 2000

Modificación de artículos del CST.

Artículo 12. Modificación del artículo 406 del CST.

Artículo 406. Trabajadores amparados por el fuero sindical.

Constitución Política de Colombia

Artículo 53

El Congreso es el encargado de expedir el estatuto de trabajo. Los principios fundamentales son: Igualdad de oportunidades; remuneración mínima de acuerdo con la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad; irrenunciabilidad a los beneficios; situación más favorable al trabajador en caso de duda; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; entre otros. Todo lo referente a trabajo no puede vulnerar los derechos de los trabajadores.

Metodología de la Investigación

Aquí se presenta la metodología de la investigación primero se explica el tipo de investigación que para nuestro caso es cualitativa - descriptiva después el método de investigación que es participativa y por último el instrumento de recolección de información.

Taylor y Bogdan (1986: 20) consideran, en un sentido amplio, la investigación cualitativa como “aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”.

Nuestra investigación es cualitativa porque estamos hablando de una población pequeña que es el personal del banco BBVA sede Sogamoso los cuales tiene una inconformidad con respecto a la cultura organizacional del banco en cuestiones de horarios de trabajo entre otras situaciones.

Para De Miguel (1989: 73) la investigación participativa “se caracteriza por un conjunto de principios, normas y procedimientos metodológicos que permiten obtener conocimientos colectivos sobre una determinada realidad social”.

La metodología de la investigación utilizada es participativa ya que una de las principales características del proceso menciona el problema que se va estudiar en el lugar de trabajo se hace con el objetivo que es la transformación estructural y la mejora de la vida de los sujetos implicados que nuestro caso son los trabajadores del banco BBVA sede Sogamoso.

Con relación a los instrumentos de recolección de información se realizará la encuesta donde se realiza un formato con las preguntas previamente preparadas a los empleados y documentos suministrados del banco BBVA sede Sogamoso.

Por Medio de una Encuesta Descriptiva

El tipo de investigación que se aplicará en este proyecto será de tipo descriptivo ya que se busca alcanzar a distinguir las costumbres, situaciones por medio de la exacta descripción de procedimientos y eventos.

Se va a estudiar la variable de satisfacción por medio de una encuesta a los empleados entorno a los horarios, tipo de contratación, permisos, prestaciones sociales, reconocimientos y ambiente laboral. Analizando la diversidad y amplitud del grupo de trabajadores del BBVA sede Sogamoso.

Además de solicitar a la gerencia del banco archivos en los cuales se muestre las actividades extra laborales ya que estas inciden directamente en el rendimiento general del banco llevando a los empleados a alcanzar los objetivos de la organización como es la cooperación y el compromiso que influyen en la cultura organizacional

Estudio Cualitativo del Proyecto

La finalidad de esta investigación es considerar la fuente de las situaciones del banco BBVA sede Sogamoso en lo que tiene que ver con el valor social relacionado en su cultura organizacional, por lo cual se requiere hacer un estudio de carácter cualitativo para establecer los componentes que hacen parte del resultado.

Se procederá a representar los hechos y escenarios precisos que dan al interior de la empresa.

Instrumentos de Recolección de Información

El presente estudio se realiza por medio de la técnica cualitativa - descriptiva usando como medio la encuesta y la observación directa de documentos suministrados por parte del

banco BBVA sede Sogamoso y entrevistas informales al personal que labora en la entidad; lo cual nos permitirá conocer resultados exactos de la percepción actual que los empleados tienen de la compañía en cuanto al clima organizacional. Estas encuestas, arrojarán el estado emocional de los trabajadores, por tanto, podremos identificar las falencias para generar el análisis que buscamos; junto con él, el estado de los documentos será nuestro soporte a la hora de complementar dichos análisis.

Dichas encuestas, se estructurarán, enfocadas a la cultura organizacional; en ellas lograremos reconocer el estado actual emocional del empleado, cuáles son sus expectativas de este y que le gustaría cambiar para el mejoramiento del clima laboral. Al obtener los respectivos resultados, podremos identificar los principales factores que afectan la cultura organizacional y analizar adecuadamente su estado actual, caracterizando cada una de sus causas y así, desde este punto lograr generar las estrategias que le permitan al Banco BBVA Sede Sogamoso, mejorar el estado actual organizacional. El estudio de los documentos que suministré la entidad servirá como apoyo a la hora del análisis, ya que ellos serán nuestra base para la estructuración del análisis y verificación de si la actual cultura organizacional coincide con la que tiene establecida en Banco.

Análisis e Interpretación de la Información

En esta etapa se realiza el análisis y la interpretación de la información obtenida y suministrada por el ente de estudio.

Encuesta Realizada a los funcionarios del Banco BBVA Sede Sogamoso

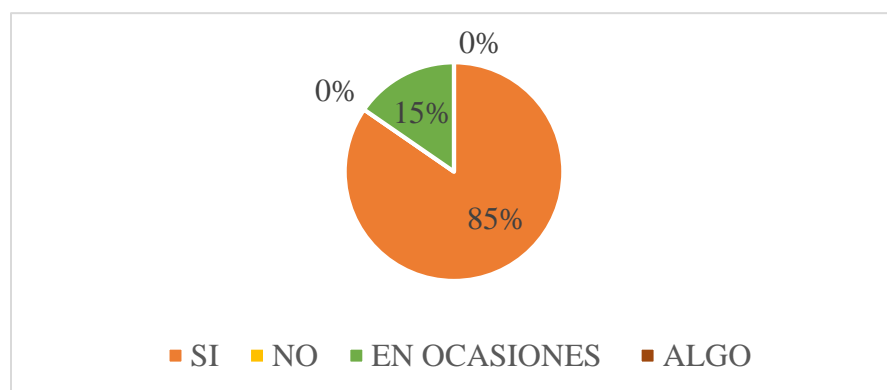
Se aplicó la encuesta a 13 funcionarios con cargos relacionados como Front, caja principal y cajas auxiliares, atención al cliente y área comercial del banco BBVA Sede Sogamoso donde se pudo obtener información sobre la cultura organizacional y horarios de trabajo que maneja el banco.

Además, con las apreciaciones que se evidencia en la encuesta se puede notar la satisfacción y la inconformidad que tiene los funcionarios de esta sucursal con respecto a los datos de estudio.

Con relación a lo nombrado anteriormente y teniendo en cuenta las 6 áreas de enfoque de las preguntas: liderazgo, comunicación, clima organizacional, satisfacción, motivación y productividad, tenemos el siguiente análisis:

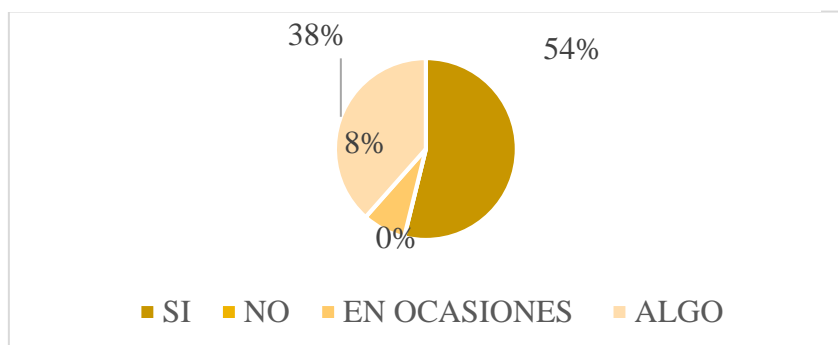
Liderazgo

Figura 1. ¿En mi trabajo tengo cada día la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer?



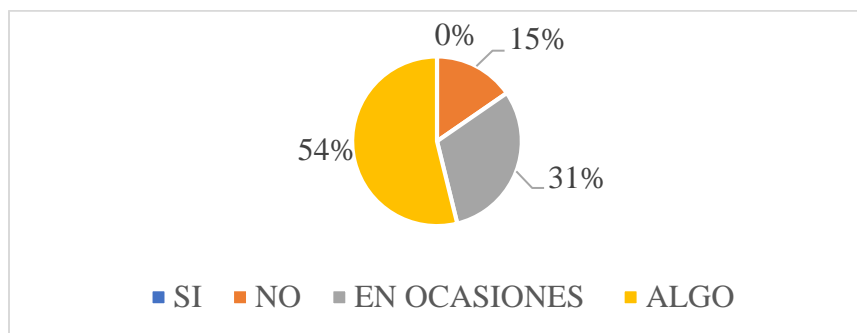
Nota: Se evidencia que la gran mayoría de los empleados (85%) expresa tener la oportunidad en su trabajo de hacer lo que mejor sabe hacer, solo un 15% expresa tener esa oportunidad en ocasiones y ningún empleado expresó tener alguna oportunidad o ninguna.

Figura 2. ¿En el trabajo, parece que mis opiniones cuentan?



Nota: Se evidencia que un poco más de la mitad de los empleados considera que sus opiniones cuentan en su trabajo, un porcentaje un poco inferior (38%) considera que sus opiniones cuentan algo en su trabajo, un bajo porcentaje (8%) considera que sus opiniones cuentan solo en ocasiones y ningún empleado consideró que sus opiniones no contarán en su trabajo.

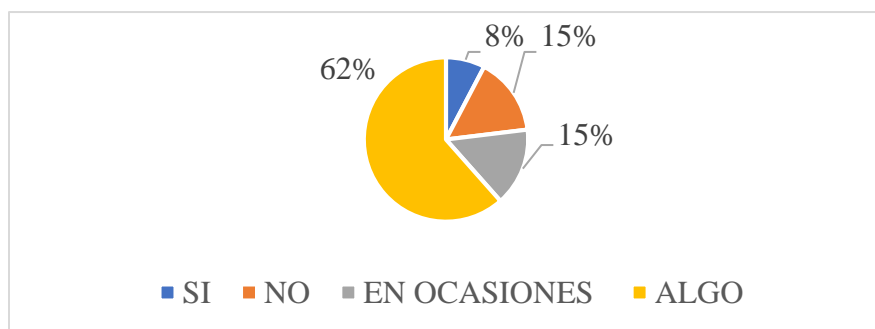
Figura 3. ¿Su jefe evita el favoritismo?



Nota: Se evidencia que un poco más de la mitad de los empleados (54%) considera que su jefe evita algo el favoritismo, el 31% de los empleados considera que en ocasiones lo evita, el 15% asegura que no lo evita y ningún empleado asiente ante la pregunta. Es de mencionar que se

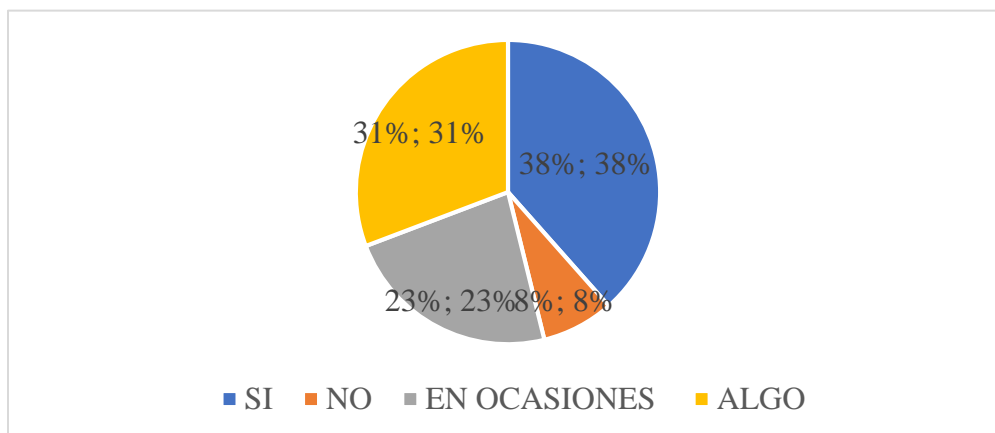
evidencia que la mayor parte de los funcionarios manifiestan que algo es decir en cierta medida los jefes evitan favoritismo.

Figura 4. ¿Mi jefe promueve/favorece el desarrollo de la persona?



Nota: Se evidencia que un gran número de empleados (62%) asegura que su jefe promueve/favorece su desarrollo personal en algo referente, un 15% de empleados asegura que en ocasiones favorece su desarrollo personal y el mismo porcentaje opina que no lo favorece y un pequeño porcentaje (8%) considera que si favorece su desarrollo personal.

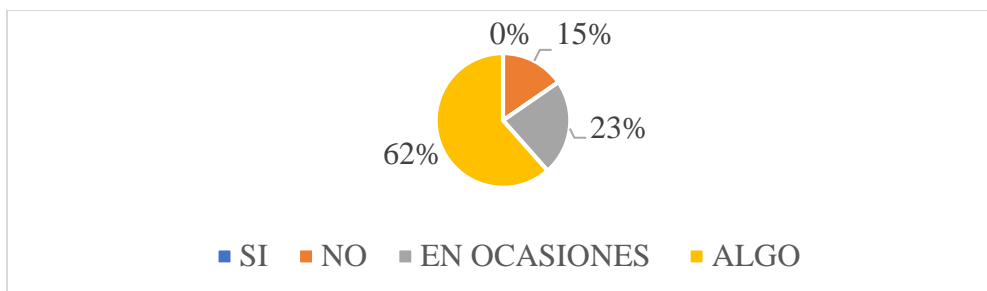
Figura 5. ¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?



Nota: Se evidencia que el 38% de los empleados considera que, si trabaja en equipo con su jefe y compañeros, el 23% considera que lo hace en ocasiones, el 31% considera que trabaja algo en equipo y el 8 % dice no trabajar en equipo con su jefe y compañeros.

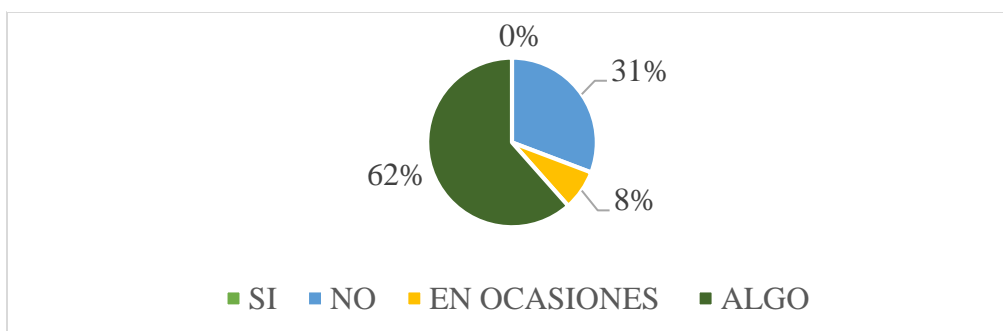
Comunicación

Figura 6. ¿En el último semestre he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?



Nota: Se evidencia que el 62% de los empleados ha recibido algo de reconocimiento por un trabajo bien hecho, el 23 % dice haberlo recibido en ocasiones, el 15% de los empleados niega haber recibido reconocimiento o elogios y ningún empleado asegura siempre haber recibido reconocimiento por su trabajo bien hecho.

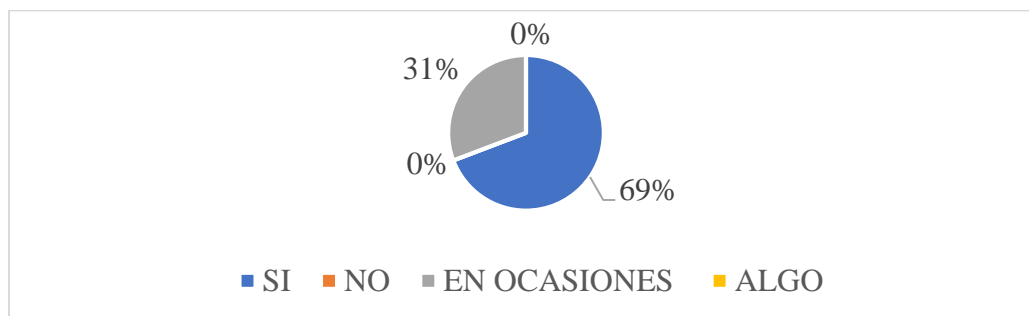
Figura 7. ¿En los últimos seis meses, alguien en el trabajo ha hablado conmigo acerca de mi progreso?



Nota: Se evidencia que el 62% de los empleados asegura haber hablado con alguien en el trabajo acerca de su progreso de alguna manera, el 31% dice que nadie ha hablado con ellos acerca de su

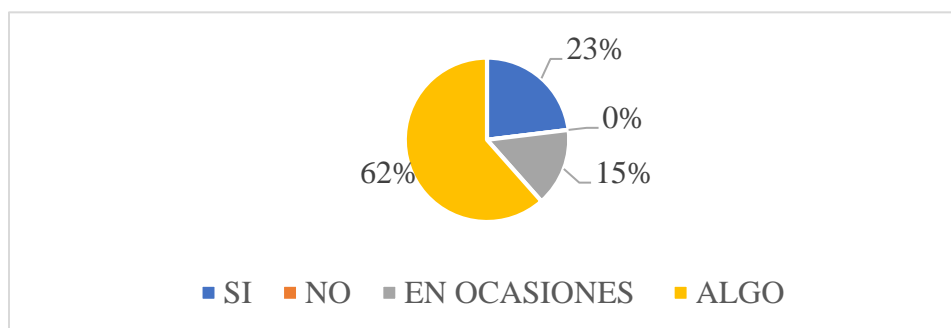
progreso en el trabajo, el 8% dice haberlo hecho en ocasiones y nadie asegura haber hablado siempre acerca de su progreso en el trabajo.

Figura 8. ¿En general recibe la información sobre los temas vinculados a la compañía por los canales oficiales?



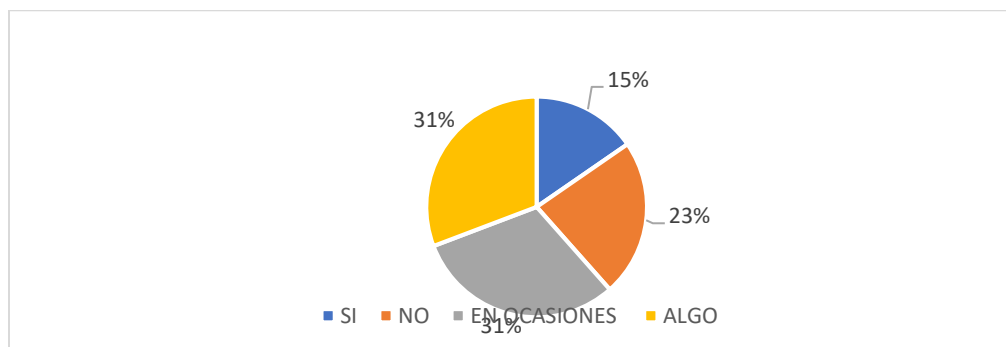
Nota: Se evidencia que el 69% de los empleados recibe información sobre temas vinculados a la compañía vía canales oficiales, el 31% en ocasiones y ningún empleado asegura que no recibe información por estos medios

Figura 9. ¿En la compañía existen canales adecuados para la transmisión de inquietudes entre distintos niveles jerárquicos?



Nota: Se evidencia que el 62% de los empleados dice existir algo de canales adecuados para la transmisión de inquietudes entre los distintos niveles jerárquicos, el 23% asegura que si existen dichos canales y el 15 % dice que en ocasiones existen.

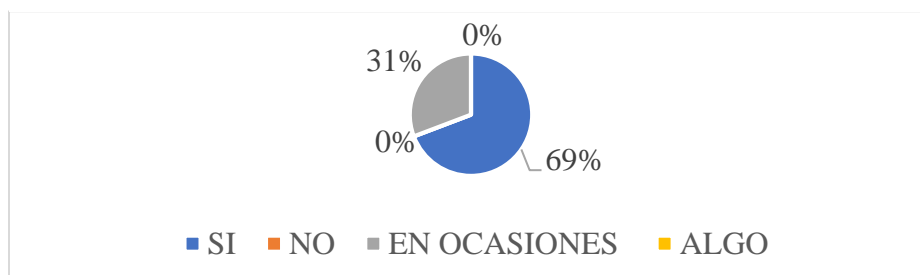
Figura 10. La comunicación interna del banco BBVA sede Sogamoso es efectiva?



Nota: Se evidencia que el 31% de empleados dice que la comunicación interna es algo efectiva y el mismo porcentaje dice que en algunas ocasiones es efectiva, el 23% de empleados dice que no es efectiva y el 15% de empleados dice que si es efectiva la comunicación interna del banco.

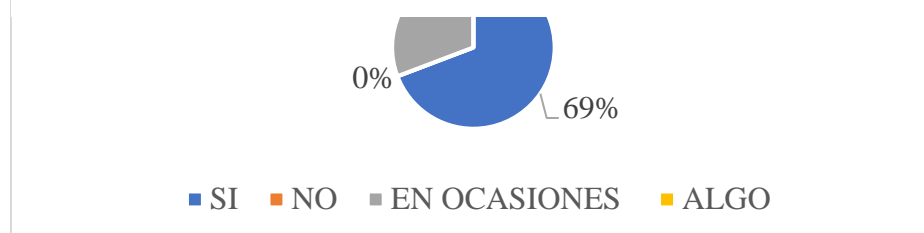
Clima Organizacional

Figura 11. ¿Si le preguntaran, podría explicar con claridad los valores principales de la compañía?



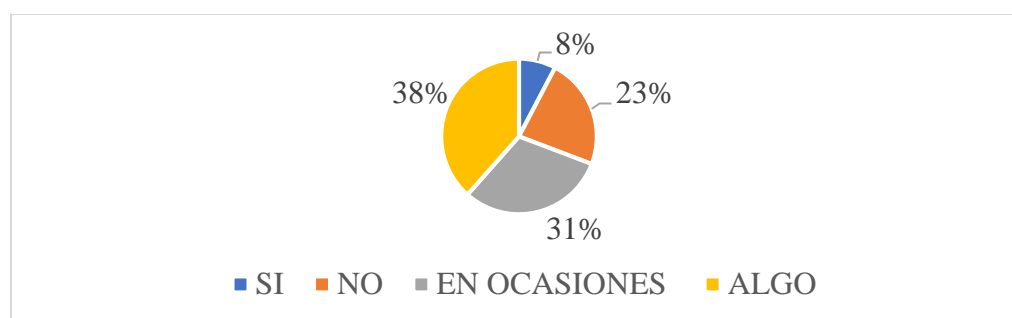
Nota: Se evidencia que el 69% de empleados dice que puede explicar con claridad los valores principales de la compañía, en cambio el 31% manifiesta no conocer del todo estos valores, un porcentaje muy alto y denota falta de motivación para conocer los principios de la organización.

Figura 12. ¿En general, BBVA Sogamoso tiene una buena imagen, en la sociedad (clientes, demás empresas, etc.)?



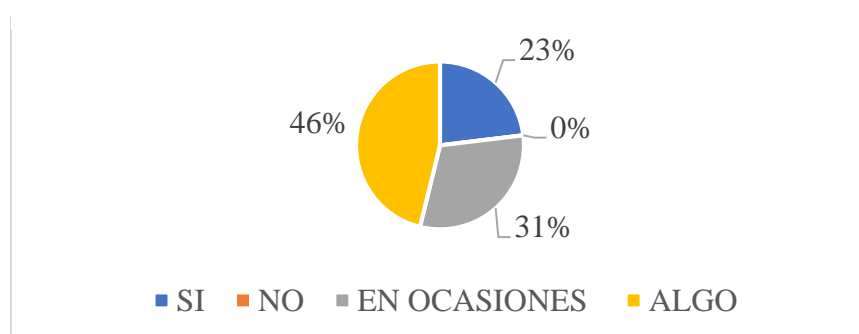
Nota: Se demuestra que el 69% de empleados cree que el banco tiene una buena imagen en la ciudad, en cambio existe un 31% de los empleados que piensa que la imagen del banco no es del todo buena.

Figura 13. ¿Su trabajo tiene un sentido especial: esto no es “solamente un empleo”, le gusta venir a trabajar a BBVA Sogamoso?



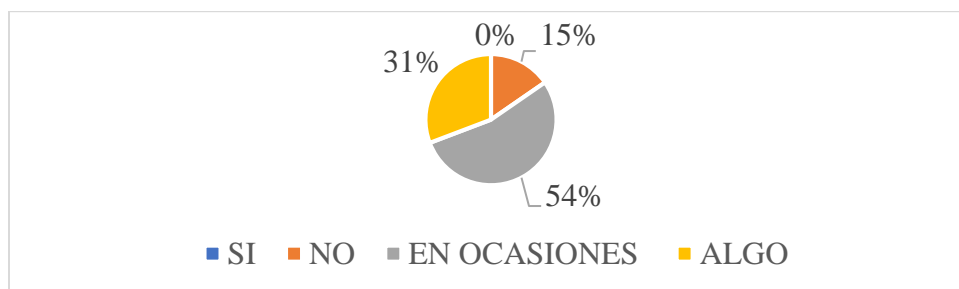
Nota: Según demuestra las respuestas el 8% tiene una motivación especial al ir a trabajar, un 23% no tiene ningún sentido un porcentaje bastante alto, en ocasiones un 31% y algo un 38%

Figura 14. ¿Está orgulloso de decir a otros que trabaja en BBVA Sogamoso?



Nota: Se evidencia que el 23% de empleados gusta de ir a trabajar, el 31% muestra que en algunas ocasiones gusta de ir y el 46% en algo un porcentaje bastante significativo y preocupante

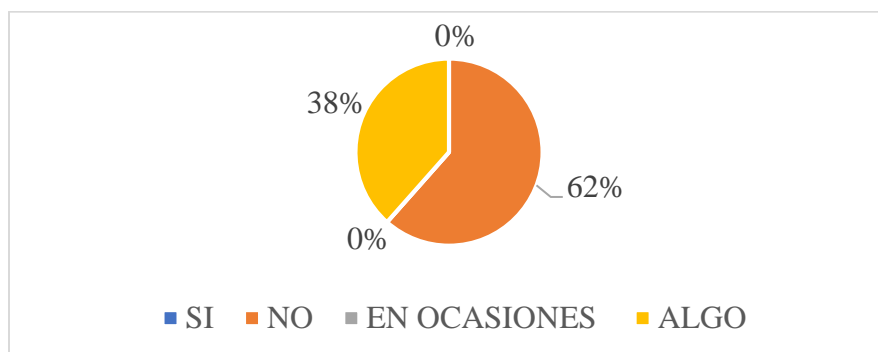
Figura 15. ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condicione, se quedaría en la empresa?



Nota: Según demuestra las respuestas el 15% no dejaría la empresa, en cambio 54% sostienen que en ocasiones y un 31% en algo dejaría la organización.

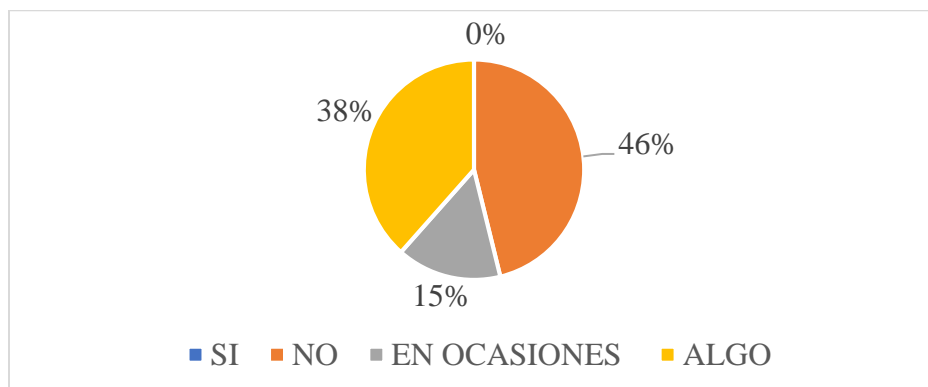
Satisfacción

Figura 16. ¿Se siente a gusto con los horarios de trabajo manejados en el banco BBVA?



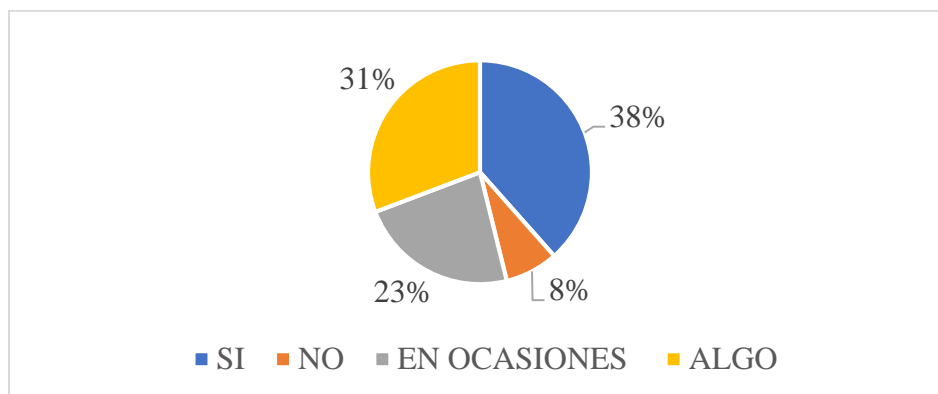
Nota: Según las personas encuestadas el 62% no se sienten a gusto con los horarios laborales manejados en el banco, el 5% contesto que en algo está de acuerdo con los horarios laborales en BBVA Sogamoso.

Figura 17. ¿Está satisfecho con los reconocimientos que tiene la entidad?



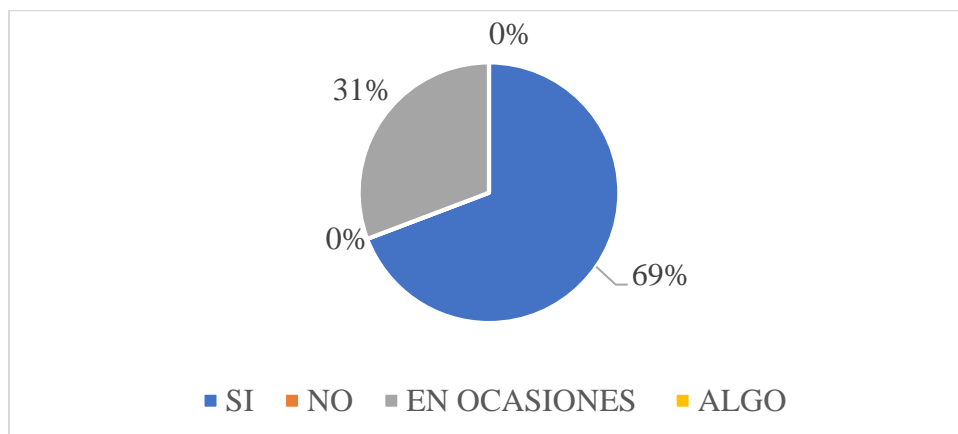
Nota: Se evidencia que el 46% de empleados está satisfecho con los reconocimientos que da el banco, el 15% solo en y el 38% en algo se muestra satisfecho con los reconocimientos emitidos por el banco BBVA en Sogamoso.

Figura 18. ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?



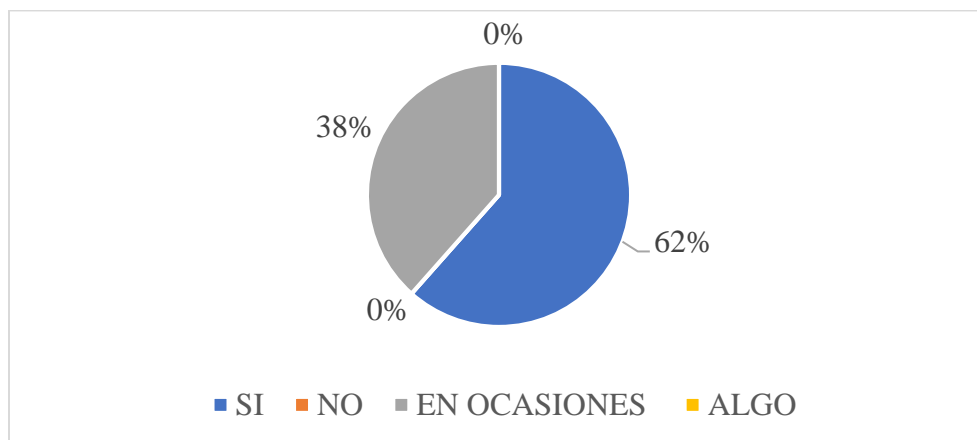
Nota: Se evidencia que el 38% de empleados está cómodo con el puesto de trabajo, el 8% este incomodo en el puesto de trabajo, el 23% en ocasiones es satisfactorio y el 31% en algo.

Figura 19. ¿La temperatura es adecuada en su lugar de trabajo?



Nota: Según las personas encuestadas el 69% piensa que la temperatura es adecuada para realizar sus labores dentro del banco, en cambio 3% de los encuestados piensa que en algunas ocasiones es la adecuada.

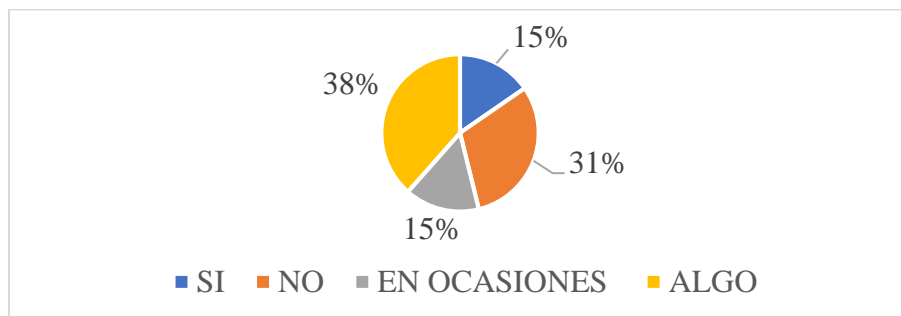
Figura 20. ¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?



Nota: Según las personas encuestadas el 62% respondieron que quieren continuar con la empresa, mientras que 38% manifestó que en ocasiones.

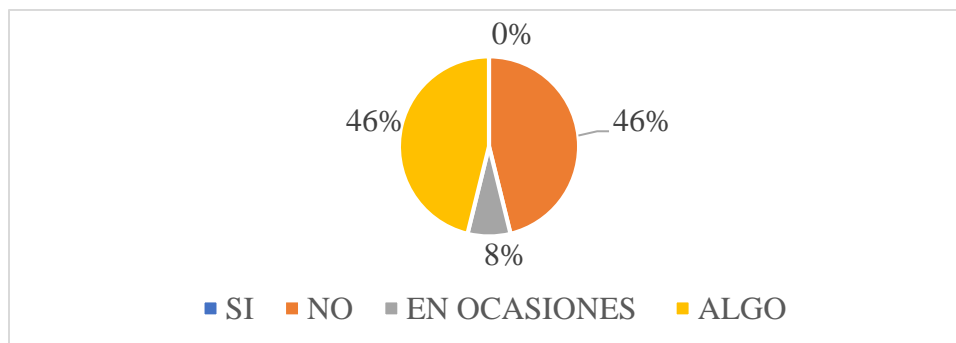
Motivación

Figura 21. ¿Mi gerente, o alguna otra persona en el trabajo, parecen mostrar un sincero interés en mí como persona?



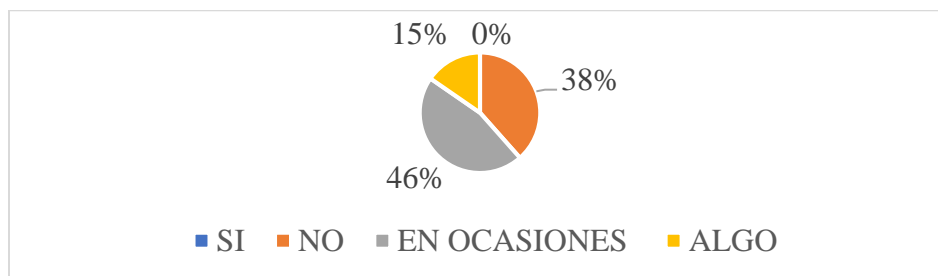
Nota: Se evidencia que en un 38% los empleados solo se sienten algo valorados por sus compañeros o jefes directos, el 31% de los encuestados No, solo un 15% SI y otro 15% en ocasiones.

Figura 22. ¿Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional?



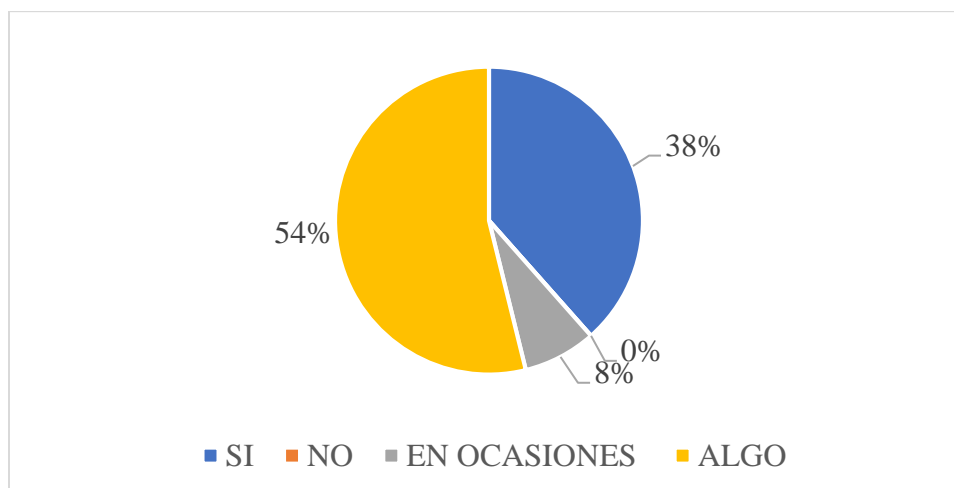
Nota: en el estímulo para el desarrollo personal y profesional, el 46% no se siente estimulado por nadie en su trabajo, mientras un 46% se sienten algo de estímulo, contra un 8% que en ocasiones se siente con ese estímulo.

Figura 23. La misión o propósito de la empresa hace que sienta que mi trabajo es importante?



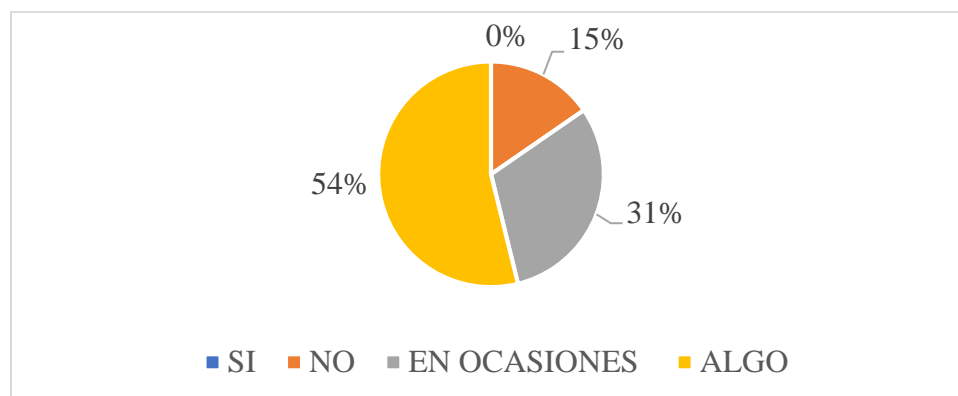
Nota: el 46% de los trabajadores, consideran que en ocasiones sienten que su trabajo es importante, el 38% No, y solo el 15% algo.

Figura 24. ¿Tengo un/a mejor amigo/a en el trabajo?



Nota: el 54% de los empleados asumen que tienen algo parecido a un mejor amigo, el 38% lo tienen mientras que el 8% en ocasiones sienten que tienen o han tenido un mejor amigo.

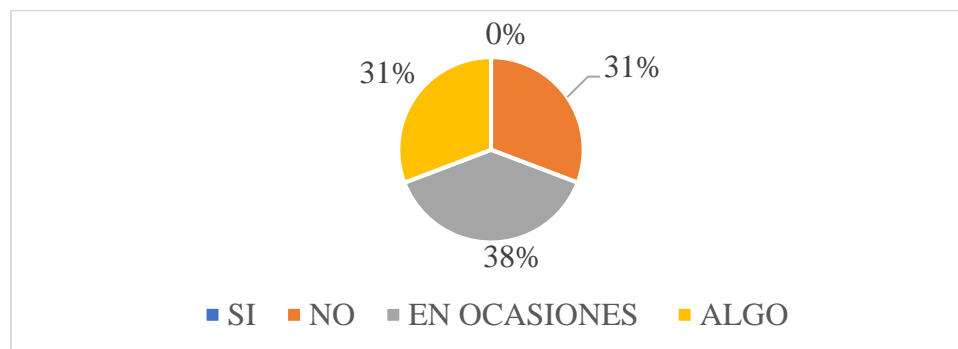
Figura 25. ¿Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer personal y/o profesionalmente en el trabajo?



Nota: El 54% de los empleados considera que ha crecido Algo en el último año empresarial, un 31% considera que en ocasiones ha tenido esta oportunidad, mientras que un 15% cree que No.

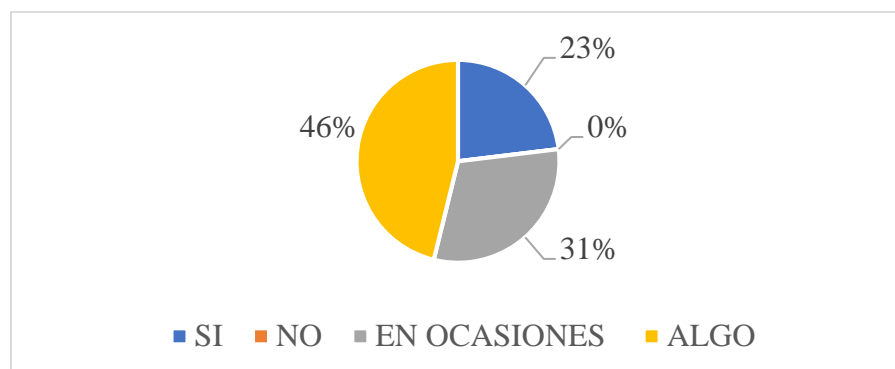
Productividad

Figura 26. ¿Se lo que se espera de mí en el trabajo?



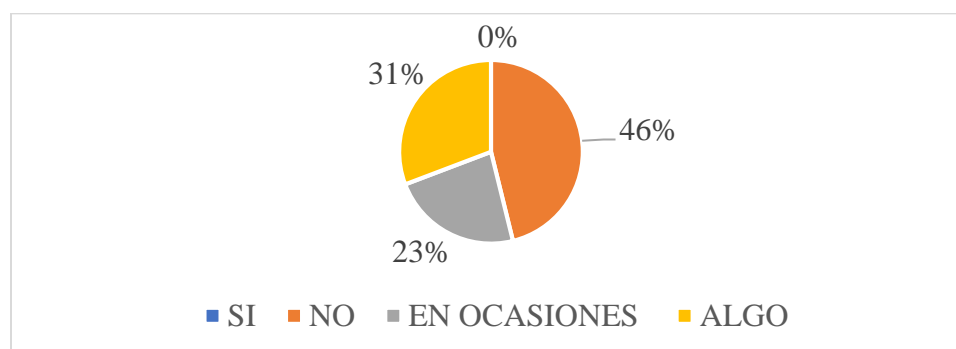
Nota: El 38% de los trabajadores en ocasiones tiene claro lo que la empresa espera de ellos, un 31% No lo tiene claro, mientras que un 31% considera que en algo tiene claro lo que la empresa espera de ellos.

Figura 27. ¿Tengo el equipamiento y los materiales que necesito para hacer mi trabajo correctamente?



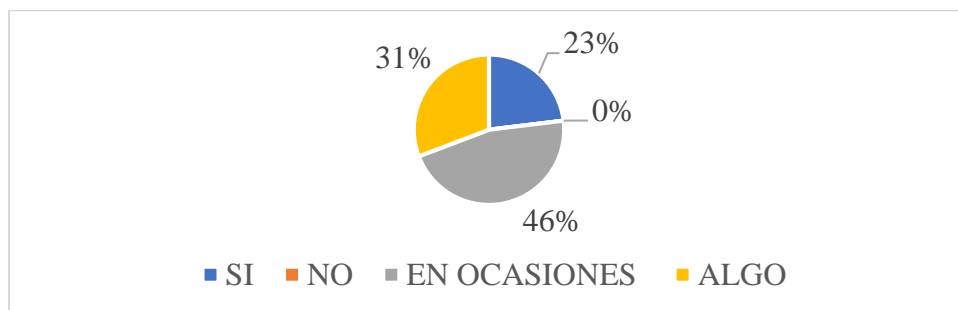
Nota: En un porcentaje muy dividido el 23% de los trabajadores considera que Si cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus labores, el 46% piensa que en algo se suple esta necesidad y el 31% cree que esto sucede sólo en ocasiones.

Figura 28. ¿La misión o propósito de la empresa hace que sienta que mi trabajo es importante?



Nota: el 46% de los trabajadores siente que su trabajo no es importante, ni acorde con la Misión o Propósito de la Empresa; el 23% siente que esto pasa solo en ocasiones, y el 31% cree que en algo coincide la Misión con que el trabajador se sienta importante.

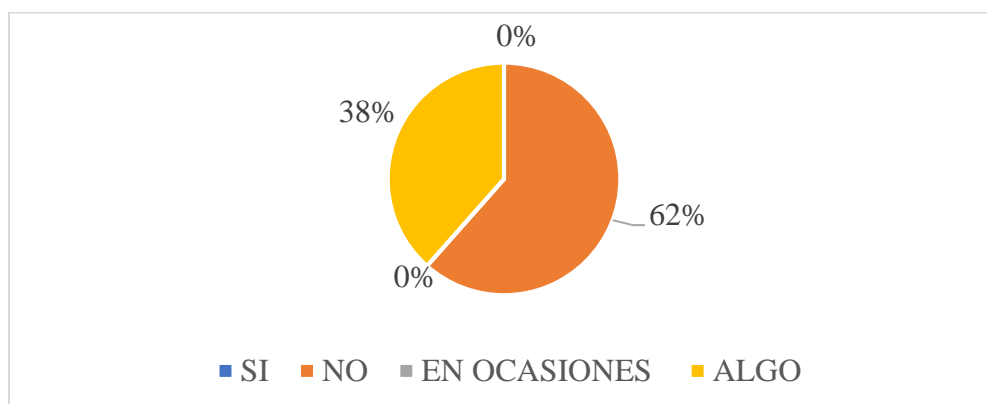
Figura 29. ¿Cree usted que BBVA Sogamoso se preocupa por los intereses de sus clientes?



Nota: el 46% de los empleados, cree que el Banco BBVA Sede Sogamoso se preocupa en ocasiones por los intereses de sus clientes, mientras que un 23% considera que si y un 31% piensa que en algo se preocupan por estos intereses.

El viaje del Cliente (satisfacción de clientes); Tener un cliente satisfecho, garantiza o brinda muchos beneficios empresariales; teniendo en cuenta que la base fundamental del funcionamiento de una empresa es ellos, se debe estar alerta y medir esta satisfacción, ello puede ser mediante encuestas de satisfacción, y tasas de abandono de clientes.

Figura 30. ¿BBVA Sogamoso realiza los procesos en el tiempo estipulado?



Nota: Mientras que un 62% de los empleados consideran que el Banco realiza sus procesos en el tiempo estipulado, y un 38% considera que en algo o alguna medida desarrolla sus tareas en el tiempo estipulado.

Resultado de la Investigación

Al realizar el análisis de la información de los datos obtenidos de las encuestas a los 13 funcionarios de las diferentes áreas de trabajo del banco BBVA oficina de Sogamoso.

Se implementa las siguientes estrategias de mejora en la entidad bancaria con el fin de mitigar las inconformidades e insatisfacción de los funcionarios del banco.

Enfoque de Liderazgo

Se manifiesta que en la compañía evita el favoritismo es algo es decir que cumplen en cierta medida.

Para evitar el favoritismo en la empresa es necesario ser equitativos con todos los funcionarios del banco para que puedan tener la oportunidad de desempeñar alguna labor y que sea por convocatorias internas donde se pueda realizar dicha selección.

De esta manera los empleados tendrían las mismas oportunidades de ascenso.

Se menciona que en el banco el jefe promueve algo es decir en cierta medida el desarrollo de la persona.

Para aumentar que el jefe promueva el desarrollo de la persona es necesario que el banco capacite constantemente al personal según el rol a desempeñar para ampliar más sus conocimientos sobre dicha labor de esta manera su desempeño aumenta y obtendrá mayor eficiencia en su trabajo.

También se menciona que la mayoría si trabajan en equipo con su jefe y compañeros, pero está muy equilibrada con los funcionarios que dicen que algo es decir que se cumple en cierta medida

Para aumentar el trabajo de equipo con el jefe y compañeros es necesario tener una buena comunicación, delegar tareas y confiar en el empleado, potenciar lo mejor de cada funcionario de esta manera va a trabajar en equipo y aumenta la productividad.

Enfoque de Comunicación

Se menciona que en el último semestre algo es decir en cierta medida he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho.

Para aumentar los reconocimientos o elogios en el banco es necesario establecer un plan de reconocimientos e incentivos para la empresa donde se pueda manifestarle al empleado lo importante que es para la compañía y lo bien que está realizando su labor por medio de diplomas de reconociendo al mejor empleado publicados a la vista de todos, también realizando los respectivos incentivos que cree la empresa necesarios como bonos en dinero o premios otorgados por la entidad bancaria.

Se manifiesta que, En los últimos Seis meses, algo es decir en cierta medida alguien en el Trabajo ha hablado conmigo acerca de mi progreso

Para incrementar que en el trabajo alguien ha hablado conmigo acerca de mi progreso es necesario interesarse por la estabilidad laboral de cada empleado donde se pueda conocer que beneficios se le pueda brindar dentro de la entidad, de esta manera el empleado se siente apreciado por la empresa.

Se manifiesta también que algo es decir en cierta medida sobre en la compañía existen canales adecuados para la transmisión de inquietudes entre distintos niveles jerárquicos.

Para mejorar los canales adecuados para transmisión de inquietudes ente distintos niveles jerárquicos es necesario establecer cómo se debe tener la comunicación es decir establecer los parámetros de comunicación formal con los protocolos y reglamentos que requiera y la comunicación informal es decir espontáneamente.

Se menciona también que está muy equilibrada lo que dicen los funcionarios del banco donde manifiestan que en algo y en ocasiones la comunicación interna del banco BBVA sede Sogamoso es efectiva

Para que la comunicación interna del banco sea efectiva es necesario escuchar al empleado, realizar una planificación clave para comunicación interna, establecer compromisos entre los trabajadores y la dirección de la empresa y aprovechar las herramientas de comunicación tecnológicas que hallan en la entidad.

Enfoque de Clima Organizacional

Es importante que la gerencia a nivel Sogamoso realice acciones enfocadas como capacitaciones (virtuales, presenciales) a que el 100% de sus trabajadores conozcan los valores de la organización ya que el entendimiento de estos valores favorece a un clima organizacional sano y se refleja en sus productos, competitividad e imagen.

Para mejorar la imagen se debe desarrollar confianza y seguridad de los empleados del banco BBVA Sogamoso, que ellos sientan con propiedad y orgullo, esto mejoraría significativamente la marca de la organización.

Un punto muy importante es hacer que el funcionario tenga un sentido de pertenencia con el banco BBVA a pesar de los beneficios que este da, los empleados no se sienten parte de un equipo, se debe trabajar en la parte de integración, cohesión. Enfocándose especialmente en actividades para crear equipo, plantilla con inclusión, fortalecer los vínculos de equipo, regalos en ocasiones especiales, y reconocimientos.

Con estas estrategias el día a día en la organización alcanzaría un ambiente laboral más sano, que se traduce en mejorar la productividad, personal más comprometido y también reflejándose en la atracción de nuevos clientes.

Un punto vital para mejorar el clima organizacional es la fidelización de empleado en el banco, existen razones por las cuales los empleados deciden renunciar a sus empleos: desmotivación, expectativas de crecimiento, mal ambiente laboral entre otras; se tiene que trabajar en planes que eviten la salida de funcionarios que son parte vital en los objetivos de la organización algunas estrategias a realizar son: crear entorno a la buena comunicación y empatía, beneficios emocionales y fomentar el sentido de pertenencia.

Tal vez los resultados no exista un alto porcentaje de personas que quieran irse del trabajo, pero para este caso, la prevención que aumente esta cifra es importante, la rotación personal aumenta los costos de reclutamiento, entrevistas y capacitación que a su vez genera costos para la organización difícilmente rentables.

El primer paso es analizar las razones por las que el personal toma la difícil decisión de renunciar al puesto de trabajo, ahí es donde el banco BBVA va desarrollar las estrategias antes mencionadas.

Enfoque de Satisfacción

Para este enfoque medimos el grado de complacencia que tienen los empleados del banco BBVA sede Sogamoso con la organización.

En un porcentaje bastante alto los empleados están insatisfechos con los horarios que maneja el banco, ya que algunos días salen más tarde de los horarios establecidos sin reconocerles horas extra y mucho menos recargo nocturno.

Implementar un horario flexible o compensatorio (ya que por norma nacional no se reconocen horas extra)

Estos horarios compensatorios dependen de cierto tipos factores, dependiendo la función que cada empleado ejerce dentro de la organización, un ejemplo si la persona que vende servicios se demoró con un cliente dos horas más de las que trabaja a diario va acumulando y cuando cumpla las ocho horas de más puede solicitar un día de compensatorio previamente analizado con el jefe que no afecte la trazabilidad de actividades. Lo mismo con cada una de las áreas que existe en el banco. De esta forma no se perturbe la vida personal y familiar del empleado.

Se manifiesta mucho la insatisfacción que tienen los funcionarios en el tema de reconocimientos hacia el banco, se recomienda efectuar reconocimientos eficaces que sean con resultados medibles, merecidos y honestos; además este tipo de estímulos reduce el doble de probabilidades que el empleado deje la organización.

Es importante implementar un plan de bienestar laboral todos los empleados deben sentirse cómodos, protegidos y con los materiales precisos para realizar correctamente su labor; es aquí donde se valora si un grupo de trabajo tiene los recursos que se requieren para alcanzar

los objetivos, los trabajadores son más comprometidos y productivos. También se fomenta la percepción de credibilidad en la organización y el sentimiento de pertenencia

Enfoque Motivacional

La empresa presenta una inestabilidad motivacional, en un porcentaje muy dividido algunos consideran que se sienten algo estimulados mientras que prácticamente la mitad del personal consideran que no se sienten de esta manera; es muy notable que en el desarrollo personal y profesional el personal se siente poco apoyado, considera que la empresa se preocupa en poca medida por sus intereses.

Por otra parte, la misión y la visión no concuerdan con las que los empleados tienen establecidas, ya que en la mayoría de sus respuestas, consideran, en un alto porcentaje, que solo en ocasiones coinciden o definitivamente No coinciden con lo establecidos por la organización; es necesario que la misión y visión sean definidas, no sólo buscando el éxito de la organización, sino también de sus empleados, si ellos se sienten parte activa de la entidad, su productividad se vería incrementada, logrando desarrollar sus labores con mayor entusiasmo, cumpliendo con el desarrollo de tareas en los horarios establecidos.

El apoyo de los jefes directos o entre compañeros en muy mínimo, lo que lleva a que los trabajadores desarrollen sus labores de forma independiente, ya que no ven un amigo en ninguno de sus compañeros, por tanto, el trabajo en equipo se ve gravemente afectado; lo que acarrea en poca o nula motivación para desarrollo de labores adicionales, ya que sólo se limitan a lo estrictamente establecido para su puesto de trabajo.

El crecimiento personal o profesional presenta respuestas variadas, pero para nada positivas, ya que para ellos este crece en baja forma, es ocasional, o nulo; serán necesarias

medidas que ayuden a afianzar las relaciones laborales, que se establezcan estrategias para el fortalecimiento de la motivación laboral, el personal puede estar desarrollando sus labores de manera repetitiva sin generar nuevos y mejores resultados que mejoren la productividad laboral.

Enfoque Productivo

Sólo un bajo porcentaje de empleados consideran que cuentan con los implementos necesarios para el desarrollo de sus labores; partiendo de este aspecto tan sencillo, no hay un aspecto en el que el total de los empleados concuerden, los bajos porcentajes de satisfacción nos llevan a evidenciar que la productividad está gravemente afectada.

Los trabajadores no se consideran parte importante en la organización, sienten que su papel no aporta en nada a la organización, ellos consideran que los intereses por sus clientes es bajo u ocasional; si los empleados consienten que ni sus trabajadores, ni sus clientes son importantes para ellos, sino que solo vela por sus propios intereses la productividad, aunque estable podría decaer en cualquier momento, y por tanto una deserción laboral, y junto con ello una mala publicidad que no le permitirá al Banco acceder a un excelente mercado laboral.

El mal uso del tiempo para el desarrollo de los procesos les reitera a los empleados que no cuentan con un soporte valido que permita que sus labores se desarrollen en tiempos estipulados, sus horarios indefinidos, y el bajo o nulo reconocimiento por parte de sus empleadores, los estimulan de manera negativa para que no rindan lo suficiente, afectando nuevamente la productividad; este es uno de los factores que más logra afectar este aspecto en la entidad.

Con este análisis, se denota que es necesario que se apliquen medidas que permitan establecer tiempos para el desarrollo de labores, soportado de estímulos a los trabajadores que les

hagan comprender que su labor, más que necesaria es importante, ellos necesitan entender que el desarrollo de sus labores no solo afecta a la empresa, si no a ellos directamente, ya que todo lo anterior generaría a largo plazo estrés laboral, deserción, y bajas altas de la productividad organizacional. Los estímulos laborales deben implementarse, se trata de una inversión a mediano plazo, que arrojará resultados progresivos y que brindará a la organización y al empleado la oportunidad de crecer personal y profesionalmente.

Conclusiones

La finalidad de este trabajo fue conocer la percepción que tiene los diferentes autores del talento humano y afianzar de una manera más clara cómo se desarrolla desde el recurso humano toda la empresa ya que lo más importante en una compañía es el capital humano, y cómo desde el área de talento humano se logra tener un personal apto para desempeñar un cargo determinado.

Podemos concluir que el talento humano genera la actualización y el bienestar administrativo de los trabajadores de una organización, además mantener la unidad de estos y así alcanzar los objetivos propuestos de la empresa.

La gestión del talento humano en la empresa del siglo XXI debe estar a la vanguardia de nuevas tecnologías pensando en la mejoría de las dinámicas de selección y fidelización de trabajadores en beneficio de las organizaciones.

El equilibrio de vida laboral no adecuado para la salud del empleado, con horas extras a su horario laboral sin compensación y de forma regular, hace que el empleado se sienta agotado, cargado, sin ánimo de llegar al lugar de trabajo y desmotivado, lo cual tarde o temprano genera errores en el desempeño laboral, bajo rendimiento y por ende baja rentabilidad para la compañía.

Un empleado motivado, que trabaje el horario justo y en buenas condiciones, es más productivo y rentable para la empresa. De esta manera las empresas deben no solo mostrar en letras los valores de su cultura organizacional sino aplicarlos cada día.

Además, se conocer todo el proceso de atracción del talento humano para la empresa según el perfil deseado y todo lo que requiere el proceso de selección, reclutamiento y contratación del posible empleado en la gestión del talento humano.

Para las organizaciones es de vital importancia los procesos de reclutamiento y selección ya que estos están creando y coordinando el talento humano que llevara al cumplimiento total de los objetivos propuestos por la empresa, es fundamental que la mano de obra se adecue a la empresa y esta respete sus capacidades valores e ideas.

En medio del proceso de la contratación se debe considerar el ambiente laboral asegurando así la fidelidad a la empresa que exista afinidad con la cultura, ideas y valores de esta.

El bienestar del trabajador no es relacionado de forma habitual en la cultura organizacional de las empresas, pero es un factor relevante a la hora de obtener crecimiento y fidelización de clientes.

Conocer el artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo Elementos esenciales de la contratación, ya que muestra la finalidad de lograr resalta con claridad la justicia en las relaciones que surgen entre {empleadores} y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

A pesar de que esta empresa, cuenta con varias sucursales a nivel nacional, los antecedentes nos muestran que aunque se cuenta con una cultura organizacional establecida, ésta no se está aplicando de forma adecuada, ya que los empleados y jefes no le dan la importancia que requiere, especialmente en la sede de Sogamoso-Boyacá; será necesario basarnos en los resultados existentes para localizar los factores que afectan esta área, y re direccionarlos a fin de generar las respectivas estrategias que permitan reestablecer el fomento de la cultura organizacional del Banco BBVA sede Sogamoso – Boyacá.

Recomendaciones

Los datos tenidos en cuenta para este estudio tienen todo que ver con el recurso humano, quienes verdaderamente hacen que una empresa funcione. La cultura organizacional de una empresa se debe basar en este recurso y analizar cada situación que pueda generar inconformidad, falta de compromiso y pertenencia por la compañía o cualquier malentendido que conlleve a un mal servicio.

Este estudio arroja una serie de factores a mejorar en el banco BBVA, aunque también deja ver los puntos fuertes de su gestión. Antes de terminar con este estudio y con base en los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios del banco BBVA sede Sogamoso, nos permitimos sugerir algunas recomendaciones que al ser tenidas en cuenta pueden ser de gran valor para la implementación de una mejor cultura organizacional del banco base.

El pilar del banco ha sido siempre “el cliente como prioridad”, por lo cual el empleado en su mayoría aunque expresa hacer lo que sabe hacer en su cargo, siente que sus opiniones no cuentan, por ende se recomienda implementar un sistema de reuniones periódicas con los empleados para escuchar sus puntos de vista respecto a los clientes y a sus propias necesidades y expectativas en el banco, de donde salgan ideas de mejora para la cultura organizacional y se posea una comunicación fluida entre todos.

Se recomienda implementar un plan de bienestar al empleado, donde se tengan en cuenta sus familias también, para motivar y reafirmar relaciones que conlleven a una mejora del trabajo en equipo y reducción del estrés.

Se recomienda realizar premiación periódica a los mejores empleados, evaluados con aspectos como puntualidad, excelente servicio al cliente, compañerismo, trabajo en equipo etc., y no solo con base en metas económicas.

Se recomienda fortalecer el uso del correo electrónico como medio de comunicación empresarial, ya que permite llevar información veraz y en conjunto.

Respecto al sentido de pertenencia de la compañía se recomienda redactar un plan de inducción al empleado adecuado, ya que en el momento de la inducción es donde se inculcan la misión, visión y valores corporativos de la empresa, los cuales deben estar presentes en el trato diario entre compañeros, con los clientes externos y demás involucrados.

Se recomienda implementar acciones en el plan de motivación al empleado que incluya capacitación, respeto por sus horarios laborales y tiempos de descanso, reconocimiento de logros y mejora en sus puestos de trabajo.

Referencias Bibliográficas

Alarcón, J. A. O. (2017). *Importancia de la seguridad de los trabajadores en el cumplimiento de procesos, procedimientos y funciones*. Academia & Derecho, p. (14), 155-175.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6713605.pdf>

Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Ediciones

Granica. (pp.175-205). <https://elibro->

net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/66638?page=175

Amozorrutia, Jennifer. *Favoritismo, una realidad en las organizaciones*. Institute Mexico.

http://gptwmx2.nonprofitsoapbox.com/storage/documents/Publications_Documents/Favoritismo_final_25_2.pdf

Arévalo Mariño, Andrés. *Las relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones: una fuente de cambio*. (8 de mayo de 2014). Scielo.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-02792014000100007

BBVA. Página Oficial. *Información corporativa*. <https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/#codigo-de-conducta>

Cabezas, L. J. y Rodríguez, L. R. (2021). *Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal*. [Objeto_virtual_de_Informacion_OVI]. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162>.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. (pp.29-54). <https://www-ebooks7-24->

[com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350](https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350)

- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. (pp.196-223). <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=196>
- Cita, V. (2021). *El sistema financiero colombiano frente al sistema financiero español: un análisis de tecnología y cultura organizacional*. <http://hdl.handle.net/10654/37989>
- Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*. Eudeba. (pp.113- 118). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones. (pp.314-341). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130?page=314>
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones. (pp.403-415). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130?page=403>
- Dolan, S. L., López Cabrales, A. y Valle Cabrera, R. (2014). (pp.107-130). *La gestión de personas y del talento: La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI*. McGrawHill. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=7590&pg=107>
- Durán Bernardino, M. (2021). *Estudio multinivel de las políticas de empleo juvenil*. 1. Dykinson. (pp.178-180). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639?page=178>

Fernández López, F. (2016). *Contratación laboral (UF0341)*. Editorial Tutor Formación. (pp 48-94). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207?page=48>

Fong Reynoso, C. (2017). *La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico = Resource based-theory: a bibliometric analysis*. Nova Scientia, 9(19), 411–440. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.21640/ns.v9i19.739>

Gámez Gastélum, Rosalinda (2007, p. 58) *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/221/

Gan, F. (2013). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC. (pp.250- 291). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=250>

Gan, F. (2013). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC. (pp.170- 198). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=170>

García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.119-122). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=119>

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.56-74). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=56](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=56)

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.30-35). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=30](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=30)

González Ariza, A. L. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias* (3a. ed.).

Universidad del Norte. (pp. 329- 339).

[https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?d](https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-)

[irect=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-](https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-)

[live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_a](https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_a)

Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F. y Muñoz Rojas, D. (2017). *Cultura De Prevencion Para La Seguridad Y Salud en El Trabajo en El Ámbito Colombiano*. Advocatus, 14(28).

(pp. 1-15). <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124->

[0102/advocatus.28.889](https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889)

Herrero Blasco, A., Perello Marin, M. y Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp.

21-29). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>

- Herrero Blasco, A., Perello Marín, M. y Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp.163-176). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=163>
- Iglesias Álvarez, I. (2019). *Los procesos de selección en la era digital: estrategias para atraer y enamorar el talento*. FC Editorial. (pp. 57-103). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57>
- Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>
- Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp.373-407). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=373>
- Maturana, H. (2002a). *Transformación en la Convivencia*. 2ª Edición. España: Océano – Dolmen.
- Méndez, A. (2006). *Clima organizacional en Colombia El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>
- Mintrabajo.gov.co (2019). *Conoce los tipos de contrato de trabajo*. Empleo sin fronteras. <https://www.mintrabajo.gov.co/web/empleosinfronteras/conoce-los-tipos-de-contrato-de-trabajo>
- Murakami T., Nishiwaki T. (1993). *Estrategia para la creación*. Panorama, México.

- Murillo Vargas, G., García Solarte, M. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.18-51).<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=1>
- Oltra Comorera, V. (2013). (pp.148-181). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=148>
- Oltra Comorera, V. (2013). (pp.141-146). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>
- Oltra Comorera, V. (2013). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC. (pp.107-140). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=107>
- Oltra Comorera, V. (2013). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC. (pp.253-266). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=253>
- Padilla Cynthia. (Feb 23 de 2017). *La importancia de contar con un correo electrónico empresarial*. <https://www.migesamicrosoft.com/la-importancia-contar-correo-electronico-empresarial/>
- Pérez, A. F. y Rodríguez, L. R. (2021). *Principales teorías de la Gestión del Talento Humano*. [Objeto_virtual_de_Informacion_OVI]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42161>.

Ramos Ramos, P. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos* (2a.ed.). Editorial ICB. (pp. 44-55). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44)

Ramos Ramos, P. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos* (2a. ed.). Editorial ICB. (pp. 142-188). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142)

Robbins, Stephen P, Judge, Timothy A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Education.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20Comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Rodríguez, I. (2017). *Turnitin*. [Objeto_virtual_de_Informacion_OVI]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/13941>.

Rodríguez, A. (2000). Cultura organizacional. *Cattani AD, organizador. Trabajo e tecnología. Diccionario crítico. Porto Alegre: Editora da UFRGS/Petrópolis: Editora Vozes*, 48-50.

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w21929w/U2S5L1.pdf>

Romero, A. M. (2022). *Atracción Efectiva y Contratación Exitosa del Talento Humano*.

[Objeto_virtual_de_aprendizaje_OVA]. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49893>

Rosario Peiró. *Teoría de la Equidad*. 07 de agosto de 2021. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-la-equidad.html#:~:text=Se%20trata%20de%20una%20teor%C3%ADa,experimental%20dentro%20del%20C3%A1mbito%20organizacional>

Saldívar, A. K. E., & Moctezuma, J. A. T. (2020). *Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral*. *NovaRua*, 12(20), 72-89.

<http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3768/3108>

Schein, E. H. (1988). *Organizational Socialization and The Profession Of Management*. *Sloan Management Review*, 30(1), 53.

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/organizational-socialization-profession/docview/224963008/se-2>

Segredo, A (2017). *Desarrollo organizacional, cultura y clima organizacionales. Una aproximación conceptual*.

<https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/viewFile/200/476>

Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*. Universidad del Norte. (pp.21-

40).<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=21>

Apéndices

Apéndice A

Matriz de consistencias sobre cultura organizacional

Problema General	Objetivos	Marco Teórico	Hipótesis	Variables	Metodología
<p>Formulación del problema: No obstante, hay falencias en cuanto a la cultura empresarial que maneja, lo cual se ve reflejado en la rotación frecuente de empleados eficientes y talentosos, lo cual genera un gasto importante para la empresa, ya</p>	<p>Objetivo General Implementar estrategias que mejoren los procedimientos de la cultura organizacional del banco BBVA oficina Sogamoso Boyacá con el propósito de mejorar los horarios de trabajo y gestión del talento humano.</p>	<p>Schein, examina el proceso de implantación de las pautas culturales y propone mecanismos primarios y de articulación secundaria o reforzamiento. Entre los primeros menciona: El ejemplo de los líderes frente a situaciones críticas, La planificación de las funciones, la socialización y el</p>	<p>Falencias en cuanto a su cultura organizacional y horarios de trabajo.</p>	<p>Identificar la problemática en el proceso de la gestión del recurso humano. Analizar el estado del banco BBVA sede Sogamoso en cuanto a su cultura organizacional y revisar los manuales de procesos con respecto a la gestión del recurso humano Formular ideas que beneficien</p>	<p>cualitativa – descriptiva Taylor y Bogdan (1986: 20) consideran, en un sentido amplio, la investigación cualitativa como <i>“aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta</i></p>

<p>que iniciar un nuevo proceso de aprendizaje para los empleados recién contratados lleva tiempo y esfuerzo, los resultados de eficiencia se ven del mediano al largo plazo.</p>	<p>adiestramiento , Los criterios para la distribución de recompensas y jerarquías, Y los criterios para el reclutamiento, la selección, la promoción y la segregación de sus miembros. (1988, P.224)</p>	<p>tanto al <i>observable</i>” empleado . como a la compañía para implementar en el proceso de cultura organizaciona l</p>
---	---	--

Nota. Esta Tabla Evalúa la Relación Lógica del Proyecto. Autoría propia

Apéndice B

Mapa Mental del Proyecto



Nota. Este es el mapa mental relacionado a las encuestas. Autoría propia

Apéndice C

Formato de la Encuesta

Anexo A Formato de la encuesta



Caracterización de las causas de dificultad y análisis sobre el proceso de cultura organizacional del banco BBVA en la oficina de Sogamoso Boyacá

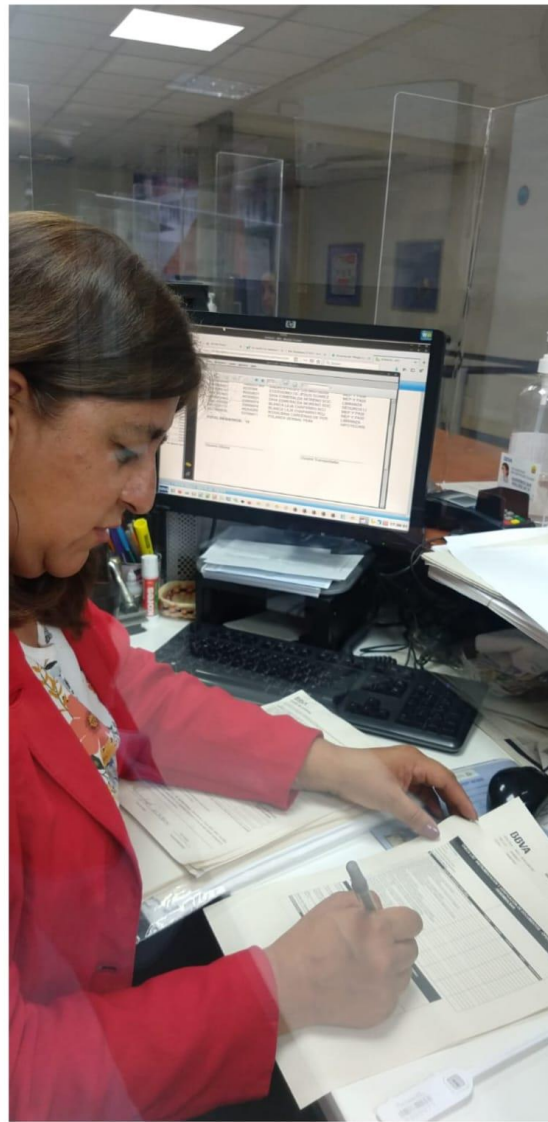
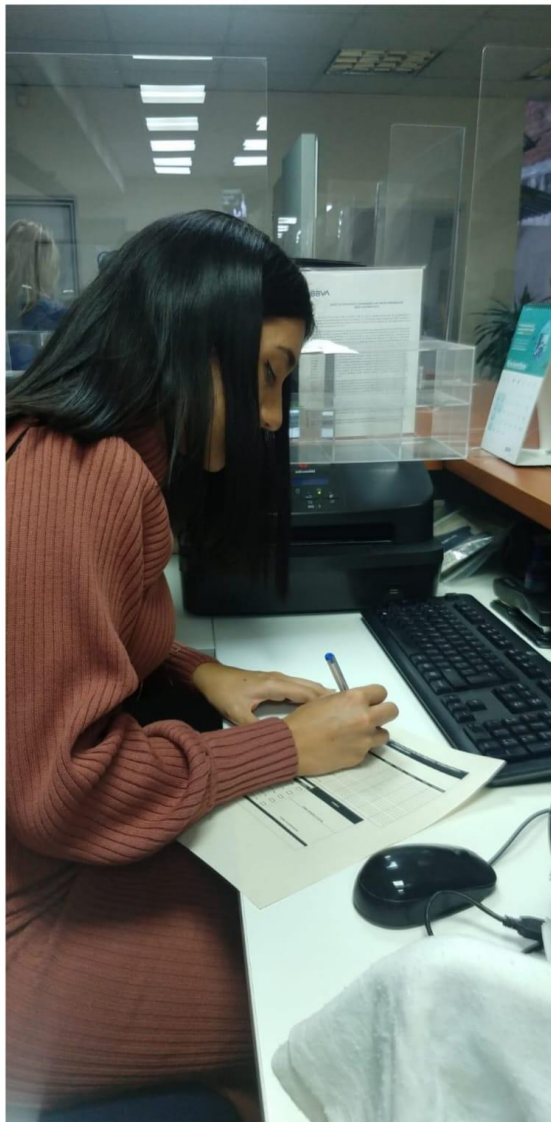
Utilizando una escala de variables si para indicar que cumple, en ocasiones para mencionar que algunas veces cumple, y algo para decir que cumple en cierta medida cumple, y en otra no cumple indique cuál es su grado de satisfacción con su empresa como lugar de trabajo.

LIDERAZGO	SI	EN OCASIONES	ALGO	NO
¿En mi trabajo tengo cada día la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer?				
¿En el trabajo, parece que mis opiniones cuentan?				
¿Su jefe evita el favoritismo?				
¿Mi jefe promueve/ favorece el desarrollo de las personas?				
¿considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?				
COMUNICACIÓN	SI	EN OCASIONES	ALGO	NO
¿En el último semestre, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?				
¿En los últimos seis meses, alguien en el trabajo ha hablado conmigo acerca de mi progreso?				
¿En general recibe la información sobre los temas vinculados a la compañía por los canales oficiales?				
¿en la compañía existen canales adecuados para la transmisión de inquietudes entre los distintos niveles jerárquicos?				
¿la comunicación interna de Banco BBVA Sede Sogamoso es efectiva?				
CLIMA ORGANIZACIONAL	SI	EN OCASIONES	ALGO	NO
¿Si le preguntaran, podría explicar con claridad los valores principales de la compañía?				
¿En general, BBVA Sogamoso tiene una buena imagen, en la sociedad (clientes, demás empresas, etc.)?				
¿su trabajo tiene un sentido especial: ¿esto no es "solamente un empleo", le gusta venir a trabajar a BBVA Sogamoso?				
¿está orgulloso de decir a otros que trabaja en BBVA Sogamoso?				
¿si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condicione, se quedaría en la empresa?				
SATISFACCIÓN	SI	EN OCASIONES	ALGO	NO
¿se siente a gusto con los horarios de trabajo manejados en el banco BBVA?				
¿está satisfecho con los reconocimientos que tiene la entidad?				
¿su puesto de trabajo le resulta cómodo?				
¿la temperatura es adecuada en su lugar de trabajo?				
¿le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?				
MOTIVACIÓN	SI	EN OCASIONES	ALGO	NO
¿Mi gerente, o alguna otra persona en el trabajo, parece mostrar un sincero interés en mí como persona?				
¿Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional?				
¿La misión o propósito de la empresa hace que sienta que mi trabajo es importante?				
¿Tengo un/a mejor amigo/a en el trabajo?				
¿Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer personal y/o profesionalmente en el trabajo?				
PRODUCTIVIDAD	SI	EN OCASIONES	ALGO	NO
¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?				
¿Tengo el equipamiento y los materiales que necesito para hacer mi trabajo correctamente?				
¿La misión o propósito de la empresa hace que sienta que mi trabajo es importante?				
¿cree usted que BBVA Sogamoso se preocupa por los intereses de sus clientes?				
¿BBVA Sogamoso realiza los procesos en el tiempo estipulado?				

Nota. Este es el formato de la encuesta aplicada Autoría propia

Apéndice D

Fotos Personal Presentando la Encuesta



Nota. Evidencia fotográfica de aplicación de encuesta. Autoría propia