

**ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA DE BANCOLOMBIA
CARTAGENA**



**DIANA MARCELA HERNÁNDEZ TRUJILLO
SINDI PAOLA VERGARA GÓMEZ**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
CARTAGENA DE INDIAS, D. T Y C.
2013**

**ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA DE BANCOLOMBIA
CARTAGENA**

**DIANA MARCELA HERNÁNDEZ TRUJILLO
SINDI PAOLA VERGARA GÓMEZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título
de Administradores de Empresas**

**ADOLFREDO PEÑA CARRILLO
Asesor**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
CARTAGENA DE INDIAS, D. T Y C.
2013**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Cartagena de Indias, Mayo de 2013

DEDICATORIA

A mis padres, hermanas y sobrinos a quienes quiero enorgullecer cada día. Mi padre, desde el cielo es mi ángel protector y mi más bella inspiración, por quien lucho cada día por ser grande; Mi madre que me apoya cada día en el camino de la vida, con sus consejos y cariño me impulsa cada día a seguir cada día. Los amo profundamente.

Diana Marcela.

A Dios por darme la oportunidad de lograr cada meta que me he propuesto, a mis padres por su apoyo incondicional y por ser siempre quienes me guían para encontrar las herramientas que me llevan cada día a ser mejor persona, a mi abuelo por creer siempre en mí, por ser mi motivación y ejemplo de tenacidad, entrega, carácter y perseverancia; a todos los que vieron en mi la fuerza para ser una profesional integra y exitosa.

Sindi Paola.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS quien nos permite cada día luchar por alcanzar nuestros sueños y metas, a Nuestro profesor y tutor ADOLFREDO que pacientemente nos guió y acompañó en todo el proceso de elaboración de esta investigación, a BANCOLOMBIA por permitirnos realizar nuestro trabajo de grado en su compañía y facilitarnos la información que necesaria para la misma a nuestros PADRES que nos han apoyado incondicionalmente en nuestra carrera y a nuestra amada Alma Mater que nos formó como profesionales.

CONTENIDO

El Problema.....	12
Justificación.....	15
Objetivos.....	17
Marco Referencial.....	18
Marco Conceptual.....	45
Diseño Metodológico.....	47
Delimitación.....	50
Operacionalización de las Variables.....	52
Análisis de los Resultados.....	53
Proceso de Admisión de Personas.....	59
Proceso de Aplicación de Personas.....	69
Proceso de compensación de Personas.....	85
Proceso de Desarrollo de Personas.....	97
Proceso de Mantenimiento de Personas	114
Proceso de Monitoreo de Personas.....	128
Propuesta para Administrar Eficientemente el Recurso Humano.....	135
Conclusiones.....	143
Bibliografía.....	147
Anexos.....	151

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Aspectos evaluados en el proceso de Admisión de personas.....	60
Tabla 2. Aspectos evaluados en el proceso de aplicación de personas.....	69
Tabla 3. Aspectos evaluados en el proceso de compensación de personas.....	85
Tabla 4. Aspectos evaluados en el proceso de desarrollo de personas.....	98
Tabla 5. Aspectos evaluados en el proceso de mantenimiento de personas.....	114
Tabla 6. Aspectos evaluados en el proceso de monitoreo de personas.....	128

LISTA DE GRÁFICAS

Grafica 1. Medios utilizados para el Proceso de Admisión.....	60
Grafica 2. Solicitudes de Empleo Bancolombia	62
Grafica 3. Presentación Entrevista	63
Grafica 4. Proceso de Entrevista	65
Grafica 5. Pruebas Requeridas asignación de Empleo	66
Gráfica 6. Conocimiento de las funciones al ingresar al cargo	70
Gráfica 7. Importancia de conocer a los compañeros de trabajo	72
Gráfica 8. Inducción de la cultura organizacional e historia de la empresa.	74
Gráfica 9. Inducción del funcionamiento y estructura de la empresa	76
Gráfica 10. Conocimiento de las políticas de la empresa.	78
Gráfica 11. Entrenamiento en el área desempeñada	80
Gráfica 12. Información sobre la evaluación de desempeño	81
Gráfica 13. Quien aplica la evaluación de desempeño.	82
Gráfica 14. Compensación por cumplimiento de metas	86
Grafica 15. Sacrifica su tiempo por mayor sueldo	88
Grafica 16. Incentivos que se prefieren	89
Grafica 17. Recibimiento de incentivos económicos por cumplimiento de objetivos	91
Grafica 18. Incentivos ofrecidos son interesantes	92
Grafica 19. La empresa aprueba préstamos cuando los solicita	93
Grafica 20. Buena remuneración al trabajo	95
Grafica 21. Cuando se comete un error	99
Grafica 22: Aporta usted ideas?	100
Grafica 23. Sus ideas se llevan a cabo	102
Grafica 24. Ascensos de puesto	103
Grafica 25. Política de promoción y ascensos	105
Grafica 26. Relación con los compañeros de trabajo	106
Grafica 27. Contribución de la capacitación al mejoramiento del desempeño	108
Grafica 28. Calificación de las capacitaciones recibidas	110
Grafica 29. Efectividad de las capacitaciones en el desempeño del trabajo	111
Grafica 30. Problemas en el buen desempeño de las funciones	115
Grafica 31. Iluminación en el lugar de trabajo	117
Grafica 32. Ventilación en el lugar de trabajo	118
Grafica 33. Temperatura en el lugar de trabajo	120
Grafica 34. Exposición a ruidos en el lugar de trabajo.	121
Grafica 35. Agrado de la actividad desempeñada	123
Grafica 36. Normas y procedimientos para proteger la integridad física y mental	124

Grafica 37. Cultura de prevención de accidentes	126
Grafica 38. A quien recurre en caso de duda	129
Grafica 39. Necesidad de herramienta para solucionar dudas	130
Grafica 40. Programa informático para consultar dudas de trabajo	132
Grafica 41. Ha recibido ayuda ante una duda?	133

LISTA DE FIGURAS

Figura 4.1. Modelo de Auditoria de Recursos Humanos.....	34
Figura 4.2. Beneficios de Análisis de puestos.....	37
Figura 4.3. Modelo de reclutamiento interno y externo.....	38
Figura 4.4. Proceso de selección de personas.....	39
Figura 4.5. Proceso de selección de personas.....	40
Figura 1. Mapa Estratégico de Bancolombia.....	56
Figura 2. Estructura Jerárquica de Bancolombia.....	77

LISTA DE ANEXOS

Anexo A ENCUESTA.....	152
-----------------------	-----

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Pocas áreas tienen un impacto más inmediato y duradero sobre las organizaciones que el reclutamiento y la selección de sus empleados. Si no se cuenta con la persona indicada para cada tarea, no es posible cumplir con los objetivos de la organización. Toma años reclutar el personal idóneo para la conformación de grupos de trabajo competitivos y es por ello que las organizaciones deben entender que el talento humano es el capital más importante y, en consecuencia, deberán definir como una de sus tareas más decisivas lograr bienestar dentro de la empresa.

El talento humano es el que hace que las organizaciones funcionen, son ellos los encargados de controlar la calidad, diseñar, producir, distribuir los productos y servicios, así como de establecer sus objetivos y estrategias. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

Las empresas están en disposición de conocer los niveles de felicidad de sus empleados y hacer los cambios necesarios para mejorar su rendimiento o, dicho de otro modo, para que sean más felices y su trabajo luzca más dentro de la organización.

Las organizaciones que quieran tener éxito no van a tener más remedio que buscar ventajas competitivas en aspectos relacionados con la felicidad de sus empleados, lo que involucra temas como la diversidad de la mano de obra o la relación entre trabajo y vida.

La importancia que tiene el empleado dentro de la empresa es enorme debido a que este es el generador de que esta sea realmente productiva, pero este tipo de producción no puede estar alejado de la parte humana, porque ahora el empleado ya no solo es un recurso sino una parte integral del proceso.

Es de vital importancia que las empresas miren a su capital humano, quién debe estar satisfecho con sus condiciones laborales. Además se hace referencia a una parte muy importante, el que la satisfacción laboral no solo es medida en el aspecto salarial, sino que engloba, el que el empleado debe tener una ergonomía completa, para que su desempeño sea apto para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Es así que reflexionar acerca de los procesos de gestión humana y en una organización obliga a realizar también una reflexión acerca de la manera como se cumplen sus objetivos y de las estrategias que implementa para relacionarse con el entorno, además de la manera como estos procesos son asumidos y vivenciados por las personas que integran la organización y el tipo de relaciones que establecen entre ellos, es decir, las relaciones que se establecen en una organización y la forma de realizar la gestión humana inciden directamente en su diseño, en su estructura, en las relaciones de los sujetos que las componen y por ende, en todos sus procesos y productos.

De lo anterior nace la oportunidad de aplicar en la medida un modelo que analice la gestión humana a una empresa real como Bancolombia, contribuyendo de manera efectiva en la visión gerencial

integral tal como la que se evidencia en las grandes corporaciones exitosas contemporáneas.

Esta empresa ha logrado consolidarse y posicionarse en el sector financiero, obteniendo un crecimiento operacional considerable, razón que permite a los autores de este proyecto la oportunidad de realizar un proyecto titulado “Análisis del modelo de gestión humana de la entidad financiera Bancolombia” como una prueba piloto para demostrar la idoneidad profesional.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide el modelo de Gestión Humana de Bancolombia S.A en la contribución del logro de sus objetivos?

JUSTIFICACIÓN

Es muy importante para las empresas medir la felicidad de sus empleados ya que cuantificar su bienestar puede tener ventajas competitivas para las organizaciones. Estas mediciones se hacen analizando datos sobre resignación, absentismo o formación y otros aspectos, como el comportamiento financiero, la productividad y la gestión del talento.

Cada vez más las empresas se enfocan en conocer los aspectos que generan bienestar para sus empleados para de esta manera procurar proporcionárselo, durante estas investigaciones las empresas pueden trazar los niveles de compromiso de su mano de obra analizando datos relativos a las horas de formación, actitudes y comportamiento en relación al sueldo y a sus quejas, teniendo en cuenta estos aspectos, se encuentran desde altos niveles de compromiso producidos por comportamientos positivos, como innovación o flexibilidad, hasta niveles muy bajos, que es cuando las empresas experimentan resignación, robos y hasta sabotaje.

Podemos decir que los factores que van a tener un papel determinante en la gestión del capital humano y que influirán en el funcionamiento de las empresas sólo son cuatro: liderazgo, compromiso, aprendizaje e innovación

Más y más empresas están trabajando en ser percibidas como serias por parte de sus empleados para aumentar su reputación como una empresa responsable. Las mediciones del capital humano ayudan a conseguir estos objetivos.

En armonía con lo anterior se reconoce la importancia de realizar un proyecto en donde se analice a través de un modelo la gestión humana de la entidad financiera Bancolombia

Por otra parte la investigación traerá consigo beneficios para la entidad financiera, puesto que los resultados que se arrojen de este proyecto podrán ser utilizados dentro de la organización como material de referencia para futuros estudios relacionados el área.

Estos resultados servirán además no solo para la Universidad de Cartagena sino también a otras instituciones y/o profesionales interesados en esta problemática, como material de consulta para futuras investigaciones relacionadas con la temática

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar el modelo de Gestión Humana de Bancolombia para determinar su nivel de contribución al logro de sus objetivos tomando como base el Modelo de Auditoria de Recursos Humanos (ARH) propuesto por Chiavenato

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Llevar a cabo un diagnóstico de gestión humana de Bancolombia
- Analizar el proceso de admisión de personas en Bancolombia
- Observar el proceso de aplicación de personas en Bancolombia
- Caracterizar el proceso de compensación de personas en Bancolombia
- Observar el proceso de desarrollo de las personas en Bancolombia
- Identificar como se lleva a cabo el mantenimiento de las personas en Bancolombia
- Analizar el monitoreo de las personas en Bancolombia
- Desarrollar el planteamiento de una propuesta que le permita a la empresa administrar eficientemente el recurso humano

MARCO REFERENCIAL

ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Mediante una búsqueda de proyectos realizados en las diferentes instituciones educativas tanto nacionales como internacionales, se encontraron los siguientes trabajos:

Universidades nacionales

- **Universidad del Norte (Barranquilla)**

Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías, la cual fue realizada por Mildred Domínguez Santiago, cuyo resumen es:

“La incorporación de nuevas tecnologías presupone la reducción de los ciclos de vida de tecnologías ya existentes, y trae consigo transformaciones en los estilos de vida de las personas, las prácticas de consumo, las relaciones interpersonales y, por consiguiente, cambios en las condiciones de supervivencia y competitividad de las empresas. Las organizaciones empresariales modernas han sufrido cambios profundos en las condiciones de supervivencia y desarrollo; y en éstos cambios se han tenido en cuenta los procesos, las tecnologías. Es aquí donde emergen propuestas de diferente índole (*empowerment*, ingeniería, gestión de procesos, gestión de las competencias, etc.). Ante este nuevo escenario, la gestión de las competencia puede ser entendida como una de las mayores

contribuciones en materia de gestión integral en los últimos años. En este trabajo se pretende explicar cómo desde la Dirección de Recursos Humanos se establecen políticas que contribuyan a mejoras en tecnología e incrementos en innovación en empresas del sector servicios.”¹

- **Universidad Libre de Cali**

Experiencia de gestión del conocimiento para el sistema de gestión integrada de capital humano en empresas cubanas, realizado por Ileana Hernández Darías, cuyo resumen se presenta a continuación:

“La gestión del capital humano, con enfoque sistémico y a través de procesos, es un factor muy importante en las organizaciones cubanas en la actualidad, pues sólo a través de las personas es posible materializar el proyecto de cambio organizacional que se persigue en dichas empresas. El sistema de gestión integrada del capital humano, se ha establecido como Norma Cubana, NC-3001:2007, única de su tipo en el mundo. El artículo presenta la experiencia de implementación del sistema de gestión integrada del capital humano en grupos de empresas en perfeccionamiento que interactúan a través de procesos de aprendizaje organizacional y desde una dimensión innovadora, interpretando la lógica de la conversión del conocimiento. Los resultados muestran cómo el procedimiento

¹ DOMÍNGUEZ SANTIAGO, Mildred. Artículo: Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías. [en línea] N° 24 2008. Disponible en: <http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/24/5_Factores%20determinantes.pdf> [consultado el 14 de mayo de 2012]

seguido contribuyó a la certificación de dicha norma por parte de varias empresas.”²

- **Universidad Santo Tomás (Tunja)**

Buenas Prácticas en Gestión de Recursos Humanos, realizado por Medardo Vargas Zárate. El resumen que el autor publicó para este artículo es el siguiente.

“El artículo socializa algunos hallazgos significativos de la investigación sobre caracterización de las unidades de recursos humanos adelantada por el grupo de ciencias administrativas, en particular los atinentes a las prácticas que han demostrado generan los mejores resultados, en términos de su aporte a la implementación de la estrategia empresarial y del logro de ventajas competitivas fundadas en el compromiso del talento humano. Se presentan buenas prácticas utilizadas por empresas en procesos tradicionales de gerencia de RRHH como: reclutamiento, selección de personal, contratación, desarrollo humano, compensaciones y evaluación del desempeño. Igualmente, se resaltan prácticas consideradas estratégicas relacionadas con gestión por competencias, planes de carrera, retribución por rendimiento y gestión del conocimiento. Finalmente se analizan las relaciones de coherencia existentes entre la estrategia empresarial y las prácticas de RRHH, en función de proveer productividad y competitividad a las organizaciones, teniendo

² HERNÁNDEZ DARIAS, Ileana. Artículo. Experiencia de gestión del conocimiento para el sistema de gestión integrada de capital humano en empresas cubanas. [en línea] Vol. 6 N° 2010 (julio-Diciembre)

en cuenta las diferencias al respecto entre las grandes empresas y las PYMES.”³

Un segundo artículo realizado por este autor es el titulado *La competitividad y el talento humano*, cuyo resumen es el siguiente:

“La función y procesos de la Gerencia del Talento Humano han evolucionado al pasar de las tareas simplemente burocráticas, formales, hasta llegar en el mundo globalizado actual a posicionarse como eje determinante de las estrategias corporativas claves para la competitividad empresarial. El punto de partida para lograr empresas competitivas está en contar con personal que encuentra en su trabajo la satisfacción de sus necesidades superiores de realización y esta es la motivación que los lleva a comprometerse con la misión y los objetivos organizacionales. Con personas así alineadas, se facilita implementar estrategias orientadas a la diferenciación por el servicio al cliente y la calidad, que resultan definitivas para la competitividad. Por lo anterior cada vez más la Gerencia de Talento Humano ejerce significativa influencia en el equipo directivo, a la hora de tomar decisiones fundamentales para la definición de las estrategias generales, que han de incorporar las variables relativas al compromiso de los empleados, para caminar por el sendero del éxito a largo plazo.”⁴

³ VARGAS ZÁRATE, Medardo. Artículo: Buenas prácticas en gestión de recursos humanos. [en línea] 2005

⁴ VARGAS ZÁRATE, Medardo. Artículo: La competitividad y el talento humano. [en línea] 2010

Universidades internacionales

- **Universidad Técnica de Oruro (Bolivia)**

Propuesta de un método de evaluación de los recursos humanos en el marco de la auditoría operativa en la empresa Operaciones Metalúrgicas”, la cual fue realizada por Jacqueline Aldápiz Beltrán, cuyo resumen es el siguiente:

“Similar a lo que ocurre con la medicina preventiva, las unidades financieras contables de Auditoría y otras, deberían realizar permanentemente evaluaciones que posibiliten proyectar los resultados de operación y corregir las áreas que presentan obstáculos para la obtención de objetivos. De esta manera esencialmente mediante la aplicación de la Auditoría Operacional se podrían prevenir los problemas de las empresas. La acción preventiva ejercida mediante la Auditoría Operacional identifica los posibles problemas financieros, técnicos o administrativos actuales y su proyección para el futuro, coadyuvando a que las operaciones efectuadas dentro de una empresa tengan el mayor grado de eficiencia, eficacia y economicidad; por lo que constituye un requerimiento permanente para la administración eficiente de las empresas evitando crisis financieras. La justificación teórica del presente trabajo es brindar a los principales ejecutivos de la empresa una visión diferente de los servicios que presta la Auditoría Operativa y las posibilidades de su aplicación futura en las actividades de la misma. El objetivo general del trabajo de investigación es: “Formular una metodología básica para la evaluación de los Recursos Humanos en el marco de la Auditoría Operativa, en la

Empresa "Operaciones Metalúrgicas", con el propósito de lograr que las operaciones se ejecuten con eficiencia, efectividad y economía”.

Los objetivos específicos son:

- Análisis y recopilación de los principales aspectos teóricos y conceptuales referidos a la ejecución de una Auditoría Operativa de Recursos Humanos, como base del tema de investigación propuesto.
- Analizar si los objetivos, políticas, normas y procedimientos establecidos para el manejo de los recursos humanos en la Empresa, son los más adecuados y determinar la existencia de procedimientos ineficaces.
- Determinar la eficiencia en la utilización de los recursos humanos.
- Sugerir un conjunto de recomendaciones para mejorar la administración de los Recursos Humanos en la Empresa.
- Proponer una metodología básica que contenga los suficientes criterios técnicos y prácticas para su aplicación en diferentes circunstancias a los encargados de la evaluación de los Recursos Humanos en la Empresa.

En el desarrollo de la evaluación se pudo evidenciar aspectos de debilidad entre ellos ausencia de mecanismos de control en las operaciones en este caso de los Recursos Humanos, lo que da como resultado deficiencias administrativas. Mediante la emisión de un informe de Auditoría Operacional se dio a conocer en detalle las deficiencias encontradas y las recomendaciones pertinentes. De acuerdo a nuestros objetivos se propuso una metodología para la evaluación de los recursos humanos, con el fin de mejorar la eficiencia administrativa, además que sirva como un instrumento que

facilite la evaluación periódica de este capital y se convierta en una herramienta esencial para la toma de decisiones de la Dirección Superior.”⁵

- **Universidad de San Carlos de Guatemala**

Auditoría de la gestión del recurso humano en una pequeña empresa
Caso: *transporte de cargas C & G*. realizada por Sonia Judith Villatori Jácome. El resumen que el autor presentó fue el siguiente:

“Transporte de Carga G&G es una empresa familiar administrada por sus fundadores, en la cual no se ha diseñado una estructura organizacional, trascendiendo en la falta de procesos específicos para el manejo de recursos humanos, esencialmente en el diseño de puestos, selección y reclutamiento de personal, considerando que las actividades que ellos han realizado en recursos humanos, ha sido a nivel empírico, ocasionado una dualidad en las actividades generales que el personal administrativo y operativo realiza dentro de la misma, generando una confusión entre las atribuciones que tienen los empleados. El presente trabajo de investigación, se encamina a resolver el problema que genera el no tener un departamento de recursos humanos instituido, considerando la duplicidad e improvisación de funciones a nivel administrativo y la falta de procesos estandarizados en el manejo integral del recurso humano en la Empresa Transporte de Carga G&G. El estudio se realizó aplicando las técnicas de campo como la observación directa no participante, la entrevista libre y la entrevista dirigida; trabajando con una población constituida por el personal administrativo y operativo, aplicando respectivamente para ello, un cuestionario para recabar información con respecto a las etapas del proceso administrativo y de

⁵ ALDÁPIZ BELTRÁN, Jacqueline. Propuesta de un método de evaluación de los recursos humanos en el marco de la auditoría operativa en la empresa Operaciones Metalúrgicas. [en línea] 2001

planeación; un cuestionario para recabar información con respecto a los elementos específicos de recursos humanos, tales como la admisión (reclutamiento, selección, contratación e inducción), la aplicación (funciones del puesto) y el monitoreo de personas (bases de datos y sistemas de registro). Los administradores de Transporte de Carga G&G conscientes de la competitividad existente en el área de transporte y distribución de carga, están anuentes a implementar gradualmente las recomendaciones, considerando que de acuerdo a la auditoría efectuada, se permitió realizar una revisión sistemática y formal de la gestión de recursos humanos en relación a las actividades que se desarrollan, aún sin estar implementado un departamento para ese servicio; así también, se identificaron las brechas en los procesos administrativos, siendo la más importante la falta de planeación estratégica en donde se contemple el diseño conjunto de una misión, visión, objetivos y estructura organizacional, esta última es determinante para la jerarquización y agrupación de actividades para establecer responsabilidades sobre los resultados. De igual manera, se identificaron los problemas a nivel operativo, siendo las más importantes las ausentes en el área de admisión (reclutamiento y selección); aplicación (diseño de cargos); y monitoreo de personas (base de datos del personal y sobre el mantenimiento de vehículos). Como resultado del estudio, se diseñó una propuesta para la Creación de un Departamento de Recursos Humanos en donde se implementarán únicamente los procesos de admisión, aplicación y monitoreo, considerándolos como una base para la gestión, se sugiere incluir posterior y gradualmente los procesos de compensación, desarrollo y mantenimiento, cerrando con ello el círculo de manejo eficiente y eficaz de los recursos humanos. La investigación plantea un reto y un cambio para los administradores de Transporte de Carga G&G, esencialmente en la gestión del

recurso humano, siendo una herramienta importante y comprometedora para la estabilidad en el mercado de servicios considerándola como un instrumento para la competitividad y mejora continua.”⁶

- **Universidad de Valladolid (España)**

Proyecto titulado *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*, realizado por Celia Martín Sierra. El resumen de este proyecto es el siguiente:

“El propósito general de esta investigación es examinar la influencia de la gestión de recursos humanos en los resultados organizativos, considerando la retención de empleados como elemento mediador de esta posible influencia. Plantemos analizar la retención de empleados diferenciando tres componentes de su capital humano -intelectual, social y afectivo- y su repercusión sobre la capacidad de innovación, entre otros resultados organizativos. Para ello, esbozamos un modelo que pone el foco de atención en las prácticas de recursos humanos (transaccionales y relaciones) dirigidas a aquellos empleados considerados valiosos en las empresas de la muestra (239 empresas innovadoras españolas). La revisión teórica del enfoque de recursos y capacidades y de la literatura especializada en retención y rotación voluntaria, el análisis a través de mínimos cuadrados parciales (PLS) de los datos recogidos y la contrastación del modelo

⁶ VILLATORI JÁCOME, Judith. Auditoría de la gestión del recurso humano en una pequeña empresa Caso: transporte de cargas C & G. [en línea] 2009.

propuesto, permiten alcanzar diversas conclusiones de interés para académicos y profesionales de la dirección de recursos humanos”⁷

MARCO TEÓRICO

Definiciones claves. A continuación se presentan una serie de definiciones que serán abordadas en el presente marco teórico. Es importante mencionar que la mayoría de las definiciones son de Idalberto Chiavenato.

Gestión de recursos humanos. “Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.”⁸

Administración de recursos humanos. “Describe la manera en que los esfuerzos de los gerentes y directivos se relacionan con todos los aspectos de personal y demuestra las contribuciones que los profesionales del área hacen este campo”⁹

Admisión de personas. “Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa, puede denominarse procesos de provisión o sumisión de personas. Incluye reclutamiento y selección de personas.

⁷ MARTÍN SIERRA, Celia. Gestión de recursos humanos y retención de capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas. [en línea] 2011.

⁸ CHIAVENATO, Idalberto; VILLAMIZAR, Germán. Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones Editor Mc Graw-Hill, 2002 p. 9

⁹ WERTHER, W., DAVIS, K. Administración del persona y recursos humanos. México, Mc-Graw Hill, Quinta edición, 2004 p. 19

De acuerdo con Puchol, existen dos tipos de procesos en la admisión de personas, estos son:

- **Aditivos.** Agregan o incorporan personal a la organización: selección por procedimientos clásicos, peticiones a empresas de trabajo temporal
- **Sustractivos.** Los cuales tienden a reducir personal: despido, reducción de jornada, expedientes de crisis, jubilación incentivada, reconversión de trabajadores.”¹⁰

Aplicación de personas. “Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargo, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.”¹¹

Compensación de las personas. “Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.”¹²

Desarrollo de las personas. “Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración”¹³

¹⁰ PUCHOL, L. Dirección y gestión de recursos humanos. Ed. Diaz de Santo S.A. Quinta Edición, 2003 p. 199

¹¹ Op. Cit CHIAVENATO. p. 14

¹² Op. Cit CHIAVENATO. p. 14

¹³ Op. Cit CHIAVENATO. p. 14

Mantenimiento de personas. “Proceso utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de las disciplinas, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de las relaciones sindicales”.¹⁴

Evaluación de personas. “Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen base de datos y sistemas de información gerencial.”¹⁵

Monitoreo de persona. “Proceso de administrar el conocimiento de las personas que facilita la información de los trabajadores para saber en dónde se encuentra el conocimiento dentro de la organización”¹⁶

Gestión del recurso humano. Hablar de recurso humano dentro de la organización implica saber qué representa el capital humano para la empresa. Es por eso que entender qué significa capital humano es indispensable para el presente estudio.

“El término capital humano apareció por primera vez en la Inversión en capital humano, artículo del premio Nobel en Economía Theodore W. Schultz publicado en 1961 en la revista Economía Americana. Desde entonces, los economistas han cargado con muchos términos la maleta actual del capital humano. La mayoría coinciden en que el capital humano comprende habilidades, experiencias y conocimientos. Algunos como el economista el Nobel Gay Becker, añaden personalidad, apariencia, reputación y credenciales. Y

¹⁴ Op. Cit CHIAVENATO. p. 14

¹⁵ Op. Cit CHIAVENATO. p. 14

¹⁶ Op. Cit CHIAVENATO. p. 15

todavía otros, como el consultor de gestión Richard Crawford, equiparan al capital con sus propietarios, señalando que el capital humano consiste en personas hábiles e instruidas”¹⁷

De acuerdo con Davenport, durante mucho tiempo la preocupación por atender al recurso humano como un factor clave dentro del éxito de la empresa fue muy poca. De hecho, los directivos consideraban como un gasto o un costo que se podía reducir cada vez que la situación económica los obligará a un recorte en el presupuesto.

Según Devenport, “en la era post industrial en los años 80’s apenas había indicios de que el ser humano empezaba a tomar valor partir de sus conocimientos y estudios técnico-profesionales. El concepto de capacitación empezaba a tomar fuerza. A pesar de esto los directivos seguían considerando como un activo o un gasto que se podía reducir según fuese necesario. Esta práctica de reducción de la fuerza laboral llegó a su punto más alto en el periodo 1990-1991 cuando cerca del 56% de las compañías estadounidenses encuestadas por American Management Association contestaron que habían reducido su plantilla debido a que preveían una disminución en la actividad económica. En esta etapa lo que pensar o sintiera el empleado no tenía la más mínima importancia.”¹⁸

Según Devenport, en el año 1994 las cosas tomaron otros rumbos. Se entró en lo que ahora se conoce como la “era del empleo como activo”. En esta etapa, aunque siguieron dándose los recortes de personal, del 56% que en 1990-1991 las empresas venían manejando se redujo de manera drástica a un 45% para los años subsiguientes.

¹⁷ DEVENPORT, T. Capital humano, México, Ed. Mc Graw Hill, 2000, p. 39

¹⁸ Ibid p. 45

Otro factor importante fue que los presupuestos de capacitación y formación mejoraron también de manera importante”¹⁹

En ese entonces, si las empresas en realidad hubieran pensado en el recurso humano como un activo estratégico habrían notado que una fuerza laboral competente y consagrada era un requisito previo para cualquier otra área dentro de la organización.

En la actualidad el recurso humano se le denomina como trabajadores inversores, donde los empleados, no las organizaciones, son los dueños del capital (habilidades y conocimiento) y al igual que inversores financieros pueden elegir en dónde invertir este capital y recibir el mayor beneficio por el mismo.

Es importante que el departamento o encargado de recursos humanos tenga en cuenta a cada una de las personas que labora en la empresa, saber qué aspiraciones tiene. Conforme cada persona logre sus objetivos personales, contribuye al logro de los objetivos de la empresa. “El departamento de recursos humanos, tiene como función ayudar a los miembros de la empresa a lograr sus aspiraciones.”²⁰

Para lo anterior Mercado, dice “que es necesario que el área encargada de recursos humanos sirva como medio para lograr que los objetivos individuales sean compatibles con los de la empresa para mantener, retener y motiva al personal satisfaciendo las necesidades individuales de los miembros de la organización pues de

¹⁹ Ibid p. 56

²⁰ Op Cil. WERTHER, W., DAVIS, K. p. 11

lo contrario empezará a perder personal y su satisfacción y desempeño se verá reducido.”²¹

Por su parte mercado dice que la empresa administra a su recurso humano para lograr no solo sus fines organizacionales sino que también deben servir a la sociedad en base a principios éticos y socialmente responsables, pues asegura que cuando las empresas pierden de vista su relación con la sociedad se comienza a permitir prácticas discriminantes llámese cultura, religión, raza, entre otras, que pueden provocar problemas para la empresa.²²

El contexto dentro del cual se forma la gestión de recurso humano son las organizaciones y las personas. Estas últimas pasan gran parte de su tiempo dentro de las organizaciones que dependen de ellos para operar, lograr sus objetivos y alcanzar el éxito. Por un lado el trabajo consume tiempo considerable de los individuos quienes pasan su vida entregando su esfuerzo para subsistir y alcanzar el éxito personal.

Es por eso que separar el trabajo de la existencia de las personas es algo casi imposible debido a los efectos que éste produce en ellas. Por lo tanto, las personas se vuelven dependientes de las organizaciones para lograr sus metas personales e individuales, pero por otro lado, “las organizaciones también se vuelven dependientes de las personas, puesto que estas, son las que operan, producen bienes y servicios, atienden a los clientes, compiten en los mercados

²¹ MERCADO, S. Administración de recursos humanos. México Editorial PAC SA de CV, 2000 p. 79

²² Op. Cit MERCADO, S. p. 93

y se esfuerzan para lograr alcanzar los objetivos generales y estratégicos de la organización”²³

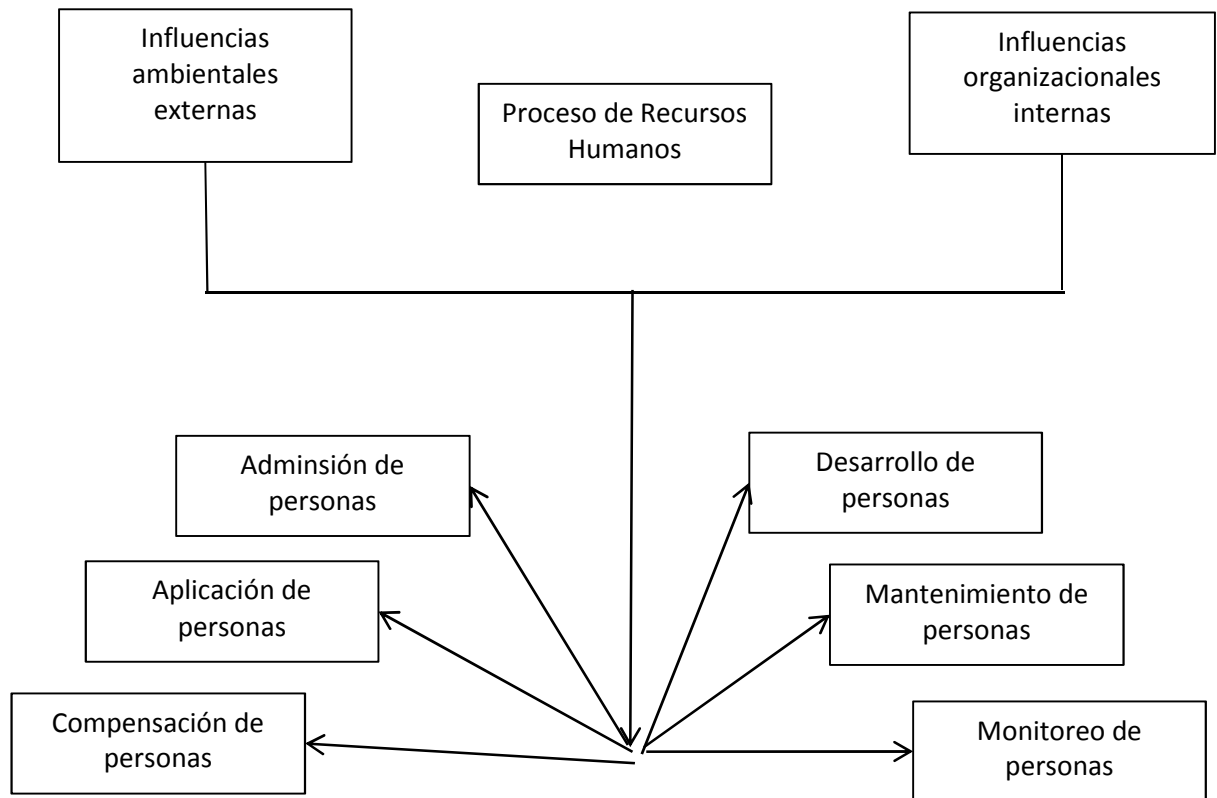
Es importante aclarar que toda empresa, sin importar su tamaño, requiere de personas para trabajar adecuadamente, es por eso que se dice que el activo más valioso en la empresa es el personal. Es en este punto donde la gestión del recurso humano toma importancia. Cabe aclarar que la gestión del recurso humano es un área muy propensa a modificarse de acuerdo a la mentalidad que predomine en la organización. Además, es contingente y situacional debido a la cultura de la organización, la estructura de la misma, el negocio de la organización, la tecnología que ésta utiliza, los procesos internos y muchas otras variables importantes, que continuamente se están modificando.²⁴

El modelo de Auditoría de Recursos Humanos (ARH). Para poder proponer mejoras dentro de la organización, lo primero que se debe hacer es evaluarla. Es por esto que se necesita un modelo que revise de manera sistemática y formal el programa global de recursos humanos. Esto para evaluar su eficacia y eficiencia pasadas y tener una apreciación completa de sus prácticas y programas. Para esto se utilizará el Modelo de Auditoría de Recursos Humanos que propone Chiavenato el cual se presenta en la Figura 4.1

²³ Op. Cit CHIAVENATO. p. 23

²⁴ Op. Cit MERCADO, S. p. 102

Figura 4.1 Modelo de Auditoria de Recursos Humanos



Fuente: Chiavenato, I (2002: 451)

Influencias ambientales externas

- Normas y reglamentos legales
- Sindicatos
- Condiciones económicas
- Competitividad
- Condiciones socioculturales

Influencias organizacionales internas

- Misión organizacional
- Visión, objetivos y estrategias
- Cultura organizacional
- Naturaleza de las tareas

- Estilo de liderazgo

Admisión de personas

- Reclutamiento
- Selección

Aplicación de personas

- Diseño de cargos
- Evaluación de desempeño

Compensación de personas

- Remuneración
- Beneficios y servicios

Desarrollo de personas

- Entrenamiento
- Cambios
- Comunicación

Mantenimiento de personas

- Disciplina
- Higiene, seguridad y calidad de vida

Monitoreo de personas

- Banco de datos
- Sistema de información gerencial

De acuerdo con lo anterior, se puede ver que el departamento de Recursos Humanos ayuda tanto a la organización, dueños, gerentes y empleados al logro de objetivos y metas, para lo cual se deben dar las herramientas acorde a la organización y al tipo de empleados que maneja ²⁵

²⁵ Op Cit. WERTHER, W., DAVIS, K. p.18

Admisión de personas. “Es la etapa donde busca, escoge y selecciona al mejor candidato para el puesto vacante de acuerdo a las cualidades del reclutado. Esta etapa incluye el **reclutamiento** y **selección de personal**. Antes de reclutar el persona se debe de fijar políticas claras y eficaces, se debe contar con un análisis de puestos y por último contar con un medio adecuado de requisición para que jefes y trabajadores interactúen en armonía.”²⁶

Antes de empezar a seleccionar al personal se debe hacer un análisis de puestos, “donde se analizará lo que requiere la empresa en cuanto a educación del candidato, experiencia, responsabilidad que tendrá, habilidades que debe tener, etc. El análisis de puestos se divide en dos partes:

- Descripción de puesto
- Especificación de puestos

En la **descripción de puesto** se analizan los objetivos básicos de puesto y hacer una lista de las actividades que se deben desarrollar en el puesto. En las **especificaciones de puestos**, es en donde se deben establecer los requerimientos en cuanto a educación, experiencia, manejo de equipos, cursos especializados, dominio de lengua extranjera, responsabilidad de bienes o personas o equipos, condiciones ambientales de trabajo y requisitos físicos específicos. El análisis de puesto puede traer grandes beneficios para todos los miembros de la organización, tal y como se observa en la figura 4.2”²⁷

²⁶ REYES, A. Administración de personal. México Ed. Limusa, 1975

²⁷ RIVAS, L. Gestión integral de recursos humanos. México, Ediciones Taller Abierto, 2002

Figura 4.2 Beneficios del análisis de puestos

Para directivos	Para Trabajadores	Para el área de recursos humanos	Para la empresa
Orienta al trabajador sobre sus tareas	Sabe lo que deben hacer	Bases de la selección de personal	Apoya la realización de estudios de trabajo
Soporte para exigir un desempeño adecuado	Señala sus responsabilidades	Orienta la capacitación, formación y desarrollo de personal	Es la base de un sistema de incentivos
Identifica la duplicidad y pérdida de energía funcional	Conoce los requisitos que debe cubrir para ascender	Base de la evolución de puestos	Define responsabilidades
Permite seleccionar y desarrollar al personal	Orienta para pedir cursos de formación	Permite implantar un adecuado sistema de evaluación de desempeño	Base de la planeación estratégica de recursos humanos
	Aclaran lo que se espera de él	Es la base de los programas de incentivos	Facilita la definición de ámbitos de competencia entre gerencias y empleados
			Facilita las auditorias

Fuente. Rivas, A. (2002: 125)

Reclutamiento. “Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.”²⁸

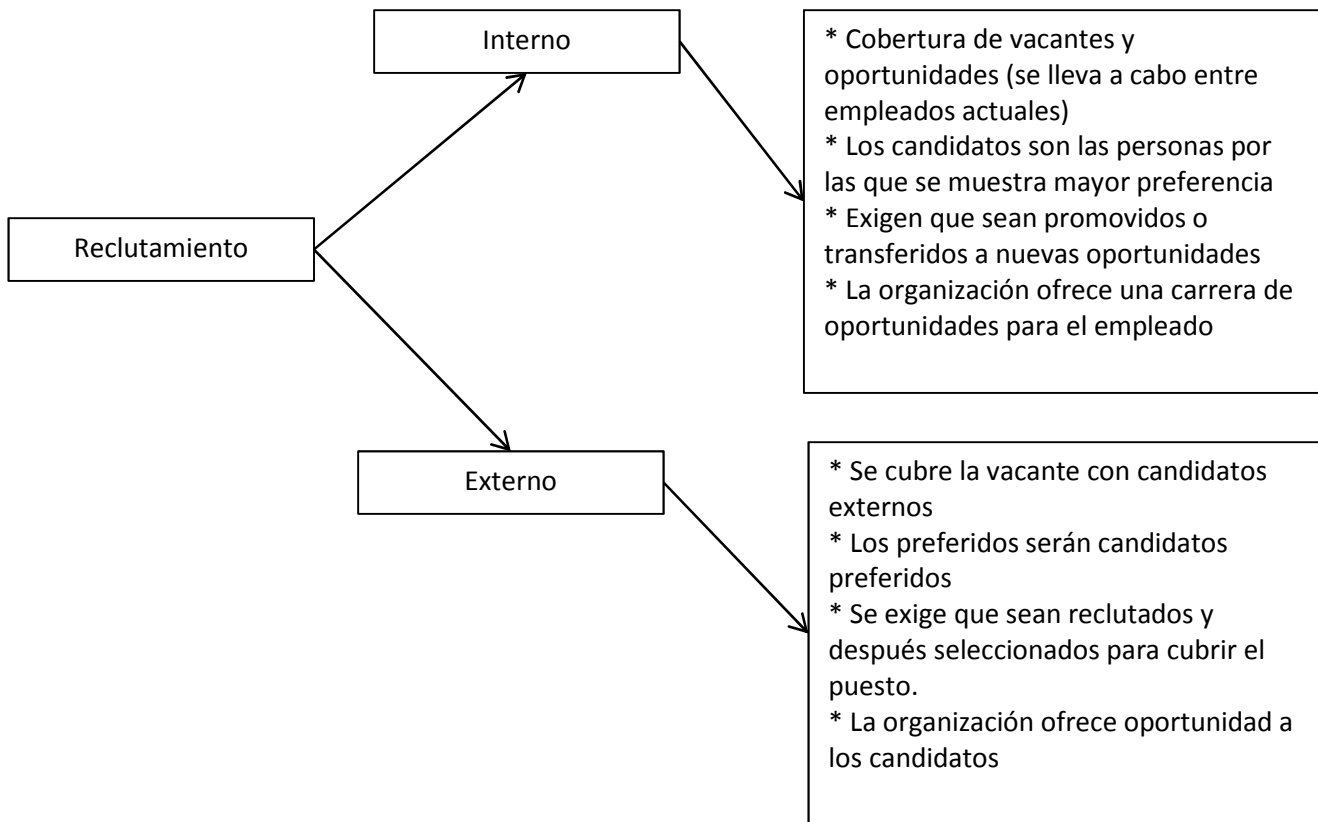
El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes en las que la empresa comienza a influir a través de técnicas de reclutamiento.²⁹

²⁸ Op. Cit CHIAVENATO. p. 94

²⁹ Op. Cit CHIAVENATO. p. 96

- **Reclutamiento interno.** Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal).³⁰
- **Reclutamiento externo.** Cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas. Incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.³¹

Figura 4.3 Modelo de reclutamiento interno y externo



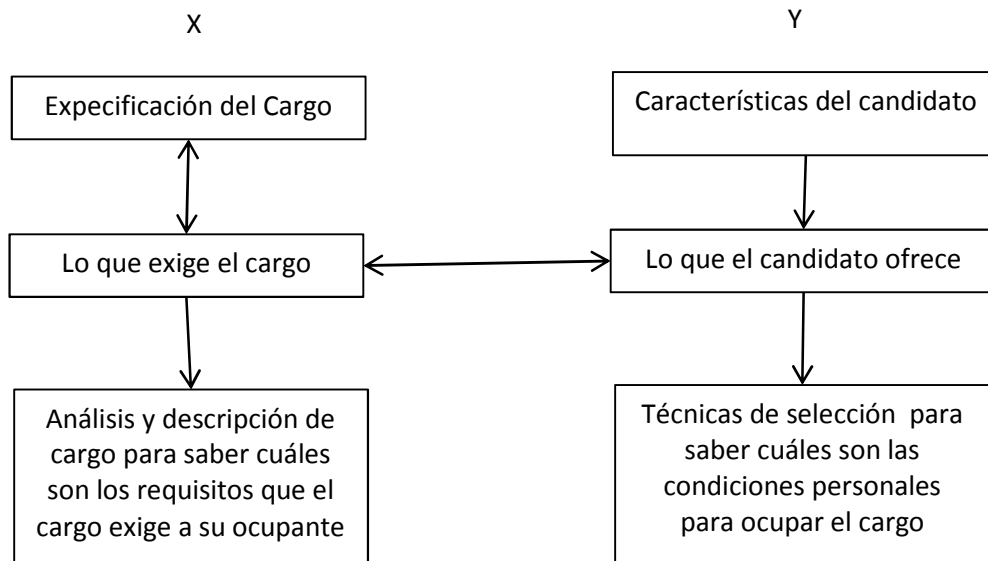
Fuente. Chiavenato, I (2002:96)

³⁰ Op. Cit CHIAVENATO. p. 96

³¹ Op. Cit CHIAVENATO. p. 96

Selección de personas. La selección de personal es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo. este proceso funciona como filtro para sólo algunas personas puedan entrar a trabajar en la empresa dependiendo de las características y habilidades que requiera la misma, en pocas palabras, se dedica a seleccionar personal entre los reclutados que sean adecuados para el puesto, tal y como se puede observar en la figura 4.4

Figura 4.4 Proceso de selección de personas

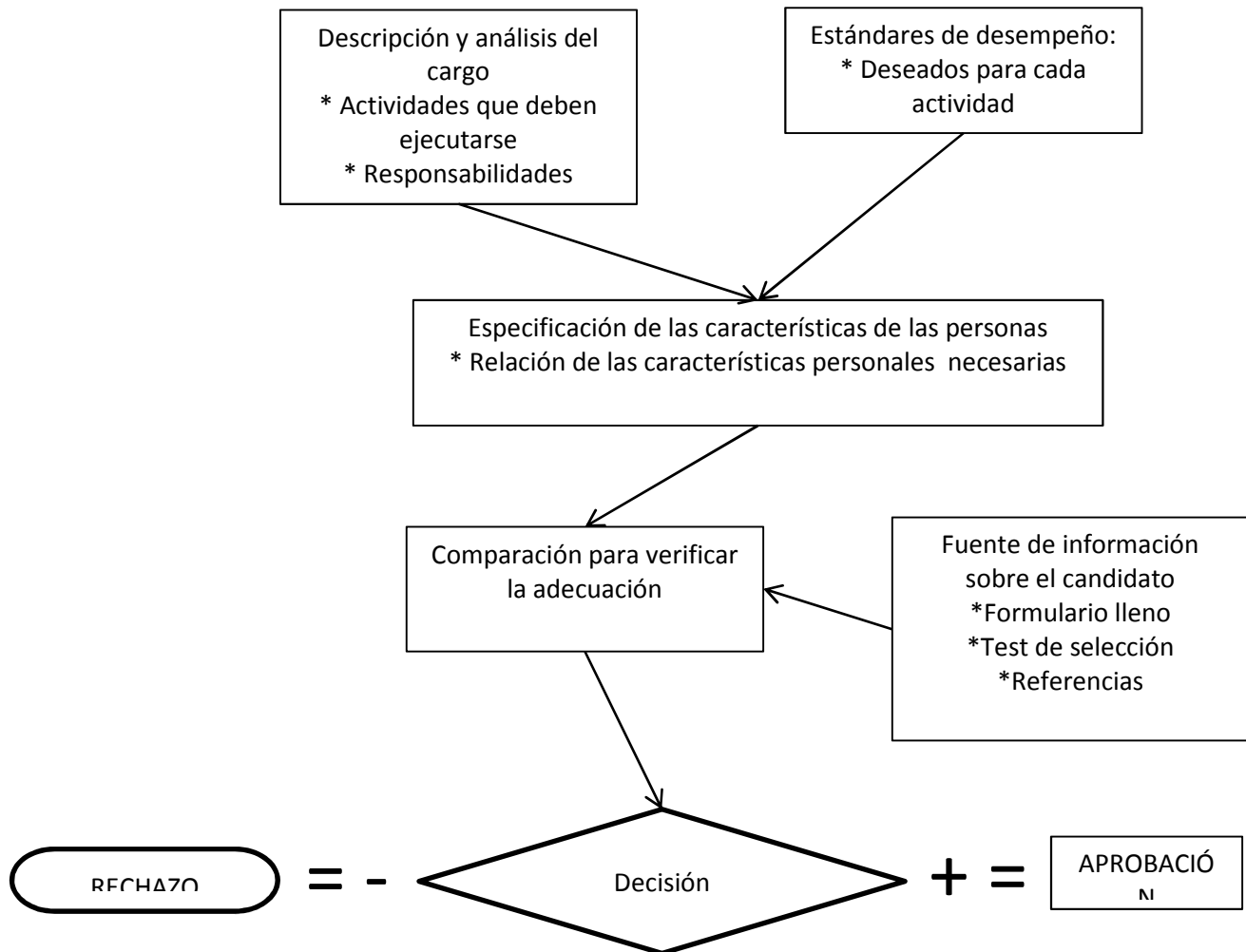


Fuente. Chiavenato, I. 2002:112

La figura 4.5 se puede utilizar como guía para seleccionar mejor a la persona comparando la variable que requiere la empresa con lo que necesita la persona y se evalúe y se decida si se acepta o rechaza a la persona que se reclutó.³²

³² Op. Cit CHIAVENATO. p. 113

Figura 4.5 Proceso de selección de personas



Fuente. Chiavenato, I. 2002:112

Según Decenso y Robbins, para el proceso de selección se dan 8 pasos:

- “Hacer la entrevista de evaluación
- Verificar los datos previamente proporcionados en el currículum por el aspirante
- Contactar y acordar una entrevista
- Evaluar a la persona mediante algunos test adecuados para el puesto

- Verificar las referencias que el aspirante ofrece
- Otorgar un empleo condicional
- Hacer los exámenes físico-médicos correspondientes
- Se ofrece el empleo definitivo después del plazo de prueba”³³

Aplicación de personas. La aplicación de personas se refiere a aquellos procesos que se usan para diseñar todas las actividades que las personas dentro de la organización y poder así verificar su desempeño. Esto incluye el diseño de la organización y los cargos dentro de la misma, junto con un análisis de puesto, orientación de personas y evaluación del desempeño.

Los objetivos de la aplicación de personas son:

- Aumentar los ingresos
- Mejorar los resultados
- Reducir el ausentismo
- Motivar el trabajo en equipo
- Estimular el desempeño individual ³⁴

Compensación de personas. Es la parte que se encarga de ver cómo motivar al personal, dependiendo de sus necesidades en la pirámide de Maslow, lo cual se debe estudiar a fondo y buscar maneras de motivación pues si no se manejan adecuadamente se puede cometer errores que a futuro le constarán a las empresas. Las compensaciones son importantes para los empleados y éstas pueden ser en efectivo y no en efectivo. Las compensaciones en efectivo pueden ser de cuatro tipos:

³³ DECENSO, D; ROBBIN, S Administración de recursos humanos. Primera edición, México Thomson Editores, 2000

³⁴ FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D. Atraer, gestionar y retener el capital humano, España. Paidós Iberica, 2000

- Salarios
- Salarios por horario
- Pago por incentivo o pieza
- Bonos

Las compensaciones que no son efectivo han tomado mayor importancia para atraer y retener al personal y el encargado de la administración debe mostrar o dar a conocer los beneficios de las prestaciones que pueden ser:

- Seguros médicos
- Programa de asistencia legal
- Guardería para hijos de los empleados
- Días pagados por enfermedad, vacaciones, maternidad, muerte, entre otros.
- Ayuda para pagos de colegiatura
- Programa de asistencia para la salud y empleo
- Recompensas y reconocimiento para el personal
- Seguridad social
- Aportaciones para pensionados

Para dar este tipo de compensaciones, se debe tomar en cuenta la oferta, demanda, sindicatos, capacidad de pago, productividad y legislación gubernamental.³⁵

Desarrollo de personas. El desarrollo de personas se ocupa por educar al personal, enseñarle lo que no sabe y en ocasiones perfeccionarlo. Propone que las personas se comuniquen y aprendan entre ellas y compartan su conocimiento tácito y lo hagan explícito.

³⁵ GARZA, J. Administración contemporánea. México, Mc Graw Hill, Tercera edición. 2000

Los objetivos del desarrollo de personas podrán ser:

- Aumentar la productividad
- Mejorar la base de conocimiento de la empresa
- Informando al personal
- Aumentar el valor de la propiedad intelectual
- Asignar sucesores adecuados al puesto

Para el desarrollo de las personas se necesitan capacitar al personal y desarrollarlos como personas, es decir, la capacitación es el proceso que desarrolla el aprendizaje del personal de la empresa, modificando sus conocimientos para lograr los objetivos de la empresa; en otras palabras, el desarrollo humano busca el desarrollo de los miembros de la empresa, perfeccionando permanentemente las habilidades técnicas y humanas que ayuden al personal a lograr sus objetivos personales y de la empresa. Con esto no solo se pretende modificar las habilidades o la conducta sino también para el personal que labora en ella.³⁶

Mantenimiento de personas. Es la actitud que consiste en cuidar y ver por el bien de las personas, para que las mismas se sientan seguras, tengan un ambiente de trabajo agradable tanto psicológico como físico, y contar con el material de trabajo adecuado que facilite el proceso de acción, entre otros.³⁷

La empresa debe contar con un conjunto de normas y procedimientos que protejan la integridad del trabajador. El objetivo de esta etapa es ayudar a que el personal productivo se quede en la empresa.

³⁶ Op Cit. RIVAS, p. 79

³⁷ Op. Cit CHIAVENATO. p. 118

Monitoreo de personas. La actividad del monitoreo de personas se refiere a la administración del conocimiento de las personas, facilitando la información de los trabajadores para saber quién tiene más valor o quien puede ayudar en caso de algún problema.³⁸

Tomando en cuenta todos los aspectos planteados anteriormente respecto a la gestión de Recursos Humanos, se considera que el modelo que propone Chiavenato cubre todas las variables necesarias para llevar a cabo una auditoria de Recursos Humanos que la empresa seleccionada realiza. Dicho modelo abarca desde los procesos de admisión de personas, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de las mismas.

Dado lo anterior se ha determinado que este modelo es apropiado para la investigación de la presente tesis, con el fin de ayudar a la entidad financiera seleccionada a manejar de manera eficiente sus recursos humanos con el planteamiento de propuestas y recomendaciones a la administración actual.

³⁸ Op. Cit CHIAVENATO. p. 118

MARCO CONCEPTUAL

CALIDAD DE VIDA: Es el estado de bienestar y satisfacción de las personas de un grupo o sociedad, dependiendo ésta del individuo y del entorno que lo rodea.

CURRICULUM VITAE: Enumeración y descripción detallada de la formación, experiencia y actividades profesionales de una persona

ENTREVISTA DE SELECCIÓN: Reunión, generalmente de dos personas, destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto. Generalmente, es la última etapa de un proceso de selección y la llevan a cabo personal especializado y/o el/la futuro/a jefe/a de la persona entrevistada.

FORMACIÓN DEL PERSONAL: Formación específica dirigida al personal de plantilla de una empresa a cargo de la misma.

MODELO: Representación de un esquema con sus características y las relaciones que surgen de éstas, en donde se dá un diseño flexible que se pueda aplicar a diferentes situaciones bajo un proceso de investigación.

MODELO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN HUMANA: Esquema gerencial diseñado sistémicamente para la gestión integrada del personal

PERFIL DE UN PUESTO: Características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata, etc. El conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección.

PRESELECCIÓN: Selección previa general.

PRUEBA DE APTITUD: Aquélla que se realiza para medir la capacidad de una persona candidata a realizar un trabajo.

RECLUTAMIENTO: Es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo.

SELECCIÓN: Acto de elegir a una persona candidata entre varias para un puesto de trabajo.

DISEÑO METODOLÓGICO

TIPO Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene un **enfoque descriptivo**, ya que su desarrollo está relacionado a mencionar la descripción detallada de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables de los procesos de gestión humana llevados a cabo en la organización objeto de estudio.

El **tipo de investigación analítico**, en el que se establece la comparación de variables sin manipularlas ordenando los resultados de las observaciones de las conductas, características, factores, procedimientos y otras variables de fenómenos y hechos; mediante la observación directa y recolección de información, haciendo énfasis en el análisis de la información existente, bases de datos, y contacto permanente con el personal involucrado.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes Primarias.

- Observación
- Análisis de documentos suministrados por la organización
- Encuestas.

Fuentes Secundarias. Las fuentes secundarias corresponderán a la disponibilidad de informes o resultados de investigaciones que en materia de Gestión de Recursos Humanos que se hayan realizado,

reseñas bibliográficas que contengan los referentes teóricos y prácticos en materia de Recursos Humanos

TIPO DE MUESTREO, POBLACIÓN Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

Tipo de muestreo. El tipo de muestreo utilizado fue el causal o incidental; ya que se seleccionó de manera directa e intencionadamente la población

Población. Estará conformado por todos los empleados que conforman las 19 oficinas de Bancolombia en la ciudad de Cartagena. Esta población está conformada por 193 empleados

Tamaño de la Muestra. Se hará uso del tipo de muestreo probabilístico y Aleatorio Simple, debido a que todos los elementos que componen el universo son conocidos y tienen igual posibilidad de ser seleccionadas en la muestra.

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = Z_{\alpha/2}^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{E^2(N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población= 193

α = Nivel de confianza = 95%

$(Z_{\alpha/2})$ = Intervalo de confianza = 1.96 $\rightarrow Z_{\alpha/2}^2 = 1.96^2 = 3.8416$

P = Probabilidad de éxito = 50%

Q = Probabilidad de fracaso = 50%

E = Margen de error = 5%

$$n = 1.96^2 * \frac{193 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 (193 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} =$$

$$n = 3.8416 * \frac{48}{0.0025 * (192) + 0.9604}$$

$$n = 3.8416 * \frac{48}{1.44} = 128$$

La muestra a tomar fue de $n = 128$

La muestra en las diferentes oficinas de Bancolombia en Cartagena se tomara a través de un muestreo aleatorio simple que consiste en tomar los individuos al azar de la lista de empleados de cada oficina.

MANEJO DE LA INFORMACIÓN

Una vez recolectada la información, se diseñarán las tablas mediante la herramienta de tablas del procesador de palabras del Microsoft Office, para luego ser analizadas.

DELIMITACIÓN

DELIMITACIÓN ESPACIAL.

La entidad Financiera Bancolombia se encuentra ubicada en la ciudad de Cartagena de Indias

DELIMITACIÓN TEMPORAL.

El proyecto se llevará a cabo en el periodo comprendido entre el mes de mayo y agosto de 2012

DELIMITACIÓN TEMÁTICA.

Con este proyecto se analizará el modelo de Gestión Humana de Bancolombia para determinar su nivel de contribución al logro de sus objetivos tomando como base el Modelo de Auditoria de Recursos Humanos (ARH) propuesto por Chiavenato. Para esto fue necesario desarrollar los siguientes objetivos específicos:

- Llevar a cabo un diagnóstico de gestión humana de Bancolombia
- Analizar el proceso de admisión de personas en Bancolombia
- Observar el proceso de aplicación de personas en Bancolombia
- Caracterizar el proceso de compensación de personas en Bancolombia
- Observar el proceso de desarrollo de las personas en Bancolombia

- Identificar como se lleva a cabo el mantenimiento de las personas en Bancolombia
- Analizar el monitoreo de las personas en Bancolombia
- Desarrollar el planteamiento de una propuesta que le permita a la empresa administrar eficientemente el recurso humano

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Variable	Descripción	Tipo de indicadores	Escala de medición	Valores de medición
Admisión de personas	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección 	V. Cualitativa: Politómica V. Cualitativa: Dicotómica	Ordinal Nominal	N°, %
Aplicación de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de cargos • Evaluación de desempeño 			
Compensación de personas	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración • Beneficios y servicios 			
Desarrollo de personas	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento • Cambios • Comunicación 			
Mantenimiento de personas	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina • Higiene, seguridad y calidad de vida 			
Monitoreo de personas	<ul style="list-style-type: none"> • Banco de datos • Sistema de información gerencial 			

1. ANALISIS DE RESULTADOS

Por tratarse de una de las entidades más grandes e importantes de Colombia el grupo investigador se vio interesado en analizar el modelo de Gestión Humana aplicado por Bancolombia, ya que actualmente es uno de los lugares en el cual sus empleados se sienten más satisfechos de trabajar, según la encuesta Merco y Great Place to work³⁹.

Para poder cumplir con el objetivo de este trabajo el grupo investigador tomó como muestra la ciudad de Cartagena de Indias que actualmente cuenta con diez y nueve (19) oficinas con un total de ciento noventa y tres (193) empleados, para los cuales se diseñó una encuesta donde es posible evaluar todos los aspectos relacionados con la gestión humana; adicional a las encuestas se realizó investigación de documentos internos de la organización y entrevistas.

La escala de valoración utilizada en esta encuesta es de tipo cualitativo y de excelente a deficiente en la mayoría de los casos; también de acuerdo a en desacuerdo y en otros casos sí o no.

El objetivo de la encuesta es determinar el nivel de satisfacción de sus empleados y las necesidades reales resultas por el modelo actual de gestión humana de la entidad.

Se encuestaron ciento veinte y ocho (128) personas; hombres y mujeres, de todos los cargos manejados en las sucursales; (cajeros,

³⁹ Empresas dedicadas a la investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas organizacionales confiables.

asesores comerciales, auxiliares integrales, supernumerarios, directores de servicio, coordinadores de horario extendido); A continuación se muestra de manera detallada los ítems evaluados por medio de la encuesta realizada a los funcionarios de Bancolombia en Cartagena en el mes de septiembre del año 2012 y los resultados obtenidos en la misma.

1.1. CARACTERIZACION DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

Bancolombia es una organización financiera colombiana, perteneciente al Grupo Sura, a su vez parte del Grupo Empresarial Antioqueño, es el banco privado más grande del país (por el tamaño de su patrimonio y activos) y uno de los más grandes de América Latina. Su centro de operaciones se encuentra en la ciudad de Medellín.

El banco cuenta con varias líneas de negocios y uno de los portafolios de productos más grandes del país. En el año 2006 con una gran publicidad se hace el lanzamiento oficial del Grupo Bancolombia, nombre que se le da al conjunto de líneas negocios que manejan en el banco entre ellos: Factoring Bancolombia, Fiduciaria Bancolombia, Leasing Bancolombia, Renting Bancolombia, Valores Bancolombia, Sufi.

Es importante resaltar que el Grupo Bancolombia es producto de fusiones de varios bancos:

- Inició como el Banco de Colombia en el año 1875
- Se fusionan el Banco BIC y Banco de Colombia en el año 1998
- Fusión de Conavi, Bancolombia y Corfinsura en el año 2005 y aparece el Grupo Bancolombia
- Compra de Banagricola en el año 2007

Misión

Somos el mejor aliado de los clientes en la satisfacción de sus necesidades financieras. Proveemos una amplia gama de productos y servicios con innovación, eficiencia y amabilidad, y generamos valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y a la comunidad.

Visión

Ser una Organización comprometida con la excelencia, que satisface las necesidades financieras de los clientes, con soluciones integrales e innovadoras.

Valores

- **Integridad:** actuamos dentro de los más rigurosos principios éticos y legales.
- **Transparencia:** actuamos de manera clara, consistente y oportuna.
- **Respeto por las personas:** damos un trato digno a las personas y valoramos sus diferencias.
- **Responsabilidad social:** somos un factor de desarrollo de las comunidades en donde estamos presentes.
- **Actitud de servicio:** somos amables, oportunos y eficaces en la prestación de nuestros servicios.
- **Trabajo en equipo:** valoramos y fomentamos el aporte de las personas para el logro de los objetivos comunes.
- **Alto desempeño:** superamos continuamente nuestras metas y optimizamos el uso de recursos, para crear valor.
- **Orientación al cliente:** construimos relaciones de largo plazo con nuestros clientes, que son nuestra razón de ser.

- Actitud positiva: disfrutamos de lo que hacemos y estamos en una búsqueda permanente de posibilidades.
- Confianza: generamos credibilidad y manejamos responsablemente la información.

FIGURA 1. MAPA ESTRATEGICO BANCOLOMBIA

LINEAMIENTOS ESTRATEGIAS FACTORES CRITICOS	S	SVA > 0	Todas las acciones del mapa estrategico corporativo deben estar orientadas a la generación de valor.	
		Crecimiento	Los lineamientos son los principios básicos que aseguran la permanencia del Grupo en el largo plazo	
		Eficiencia		
		Servicio		
			Excelencia Operativa	Las estrategias son el camino a seguir para el logro de los lineamientos
			Desarrollo del Modelo Corporativo	
			Gestion del Riesgo	Los factores criticos son los elementos indispensables que permiten ejecutar las estrategias
			Gestion del Talento Humano	

Fuente: Intranet Grupo Bancolombia

Actualmente Bancolombia cuenta con aproximadamente veinte y tres mil (23.000) empleados en todo el país, en cabeza de su presidente Carlos Raúl Yepes Jiménez quien tomó las riendas del banco más grande del país en febrero de 2011, y Así como habla con dominio de rentabilidad, de crecimiento, de utilidades, de tasas del Banco de la República, de inversiones, de expansión, de emisiones

de bonos, también tiene en su lenguaje frases como cercanía, calidez, confianza, gratitud, amor, inclusión, respeto y coherencia

A los seis meses de haber asumido el cargo afirmó en una entrevista en el periódico El Colombiano:

"Esto lo estamos manejando con transformación de las personas. Con eso se logra la transformación del Grupo Bancolombia. No solo tenemos un liderazgo económico sino el de la transformación de la sociedad y es lo que yo llamo el desafío superior. Estoy feliz que otras entidades del sector financiero nos estén copiando, por ejemplo, en bajar los costos de los servicios.

En el banco se está empezando a sentir otro ambiente porque los dos pilares fundamentales son el empleado y el cliente. Si tenemos empleados satisfechos y se sienten felices, vamos a generar unos ambientes de trabajo diferentes, actitudes diferentes para que el relacionamiento tenga cuatro atributos: la calidez, la cercanía, el respeto y la inclusión. Estamos utilizando un lenguaje diferente que no sea solo al interior de la organización sino también hacia fuera. Si tenemos empleados felices vamos a tener clientes felices, con unos inversionistas y unos accionistas que nos van a preferir".⁴⁰

La entidad financiera ocupó el segundo lugar en el escalafón de las mejores empresas para trabajar en el país según la encuesta MERCO PERSONAS. Aparte de los salarios y el desarrollo profesional, el escalafón de Merco incluye otros criterios, como las buenas relaciones, la motivación y el reconocimiento.

En este frente, Bancolombia tiene establecidos esquemas de compensación fija y variable.

⁴⁰ GALLO Machado Gustavo. Banca más humana, la meta de Carlos Raúl. En: El colombiano, Medellín (31 de Julio de 2011)

“Promovemos en nuestros equipos el reconocimiento a través de los jefes en el día a día por las labores bien desempeñadas y premiamos la impecabilidad en el cumplimiento de las promesas”, Afirma Carlos Raúl Yepes.

Uno de los temas que más valoran los trabajadores es que en sus empleos puedan lograr un equilibrio entre su vida laboral y personal.

El directivo señala que dicho equilibrio se asume desde el liderazgo personal, fomentando el autocuidado, pero, adicionalmente,

“nuestros jefes deben velar por promover este equilibrio en sus equipos de trabajo, mediante el acompañamiento, el conocimiento del empleado y la asignación de labores”.⁴¹

⁴¹ PORTAFOLIO.CO. Talento humano el eje de Bancolombia [en línea] Julio 4 de 2012

1.2. PROCESO DE ADMISION DE PERSONAS

Como Entidad que busca encontrar en el personal que estará desempeñando diferentes cargos dentro del Banco, se le da gran importancia al proceso de admisión de los mismos, ya que es desde este punto de partida que inicia la tarea de reclutar y seleccionar a las personas idóneas para desenvolverse como parte del equipo Bancolombia.

De acuerdo con Puchol, existen dos tipos de procesos en la admisión de personas, estos son:

- **Aditivos.** Agregan o incorporan personal a la organización: selección por procedimientos clásicos, peticiones a empresas de trabajo temporal
- **Sustractivos.** Los cuales tienden a reducir personal: despido, reducción de jornada, expedientes de crisis, jubilación incentivada, reconversión de trabajadores.”⁴²

Dentro de la encuesta realizada a los funcionarios de Bancolombia se evaluaron cada uno de los aspectos que componen este proceso, lo cuales se muestran a continuación en la tabla 1:

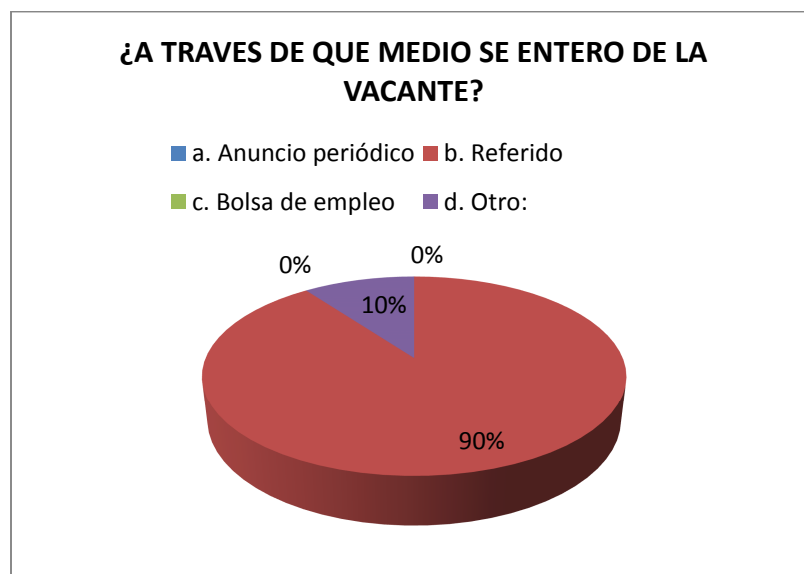
⁴² PUCHOL, L. Dirección y gestión de recursos humanos. Ed. Díaz de Santo S.A. Quinta Edición, 2003 p. 199

Tabla 1. Aspectos evaluados en el proceso de admisión de personas

1	¿A través de que medio se enteró de la vacante?
2	¿Para aplicar al cargo presentó alguna solicitud de empleo?
3	¿Acudió a alguna entrevista antes de ser contratado?
4	¿Quién lo entrevistó?
5	¿Se le realizó alguna prueba psicotécnica antes de darle el empleo?

En el primer aspecto evaluado en el proceso de admisión bajo la pregunta ¿A través de que medio se enteró de la vacante? Es representativo el porcentaje de encuestados que actualmente se encuentran vinculados con el banco por medio de un referido, esto demuestra que un 90% fue dado a conocer o recomendado ante la persona encargada de empezar el proceso de reclutamiento por un funcionario de la entidad tal como se muestra en la Grafica 1.

Grafica 1. Medios utilizados para el Proceso de Admisión.



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

Existen dos clases de reclutamiento de personal, el interno y el externo; en este caso nos estamos refiriendo al reclutamiento externo, ya que se le preguntó a los encuestados de la manera en la que se enteraron de la vacante cuando aún no hacían parte de la empresa.

Las técnicas de reclutamiento son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuada.

De acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta, el 80% respalda que el método predominante actualmente en Bancolombia es la presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa, que es de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. Refuerza la organización informal y brinda a los funcionarios colaboración con la organización formal.⁴³

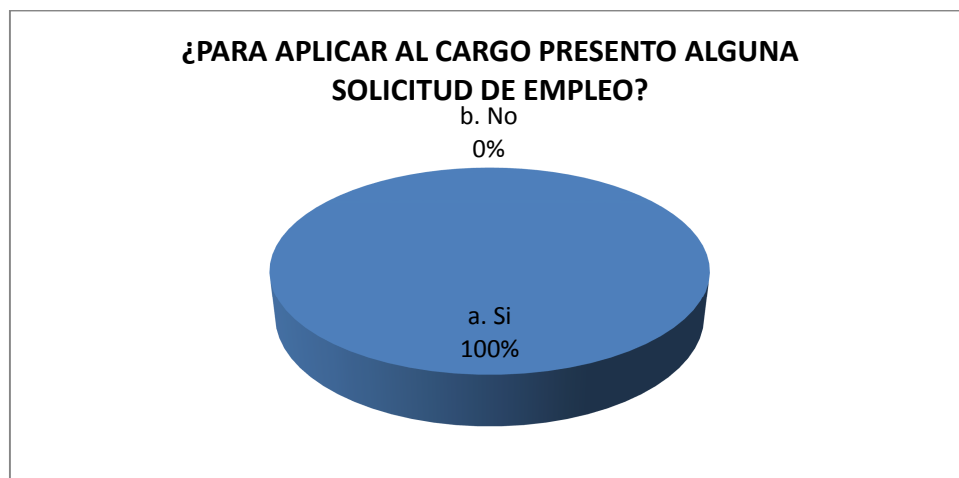
Sin embargo, el 10% indica que ha sido por otro medio que se enteró de la vacante, respaldando su respuesta de OTRO dando a conocer que se acercaron directamente a las oficinas de Bancolombia a entregar su hoja de vida sin tener conocimiento de que existiera en ese momento una convocatoria para vincular laboralmente a nuevo personal.

A pesar de las desventajas que puede tener el reclutamiento externo, muchas veces es necesario para las empresas y se puede decir que el hecho de que sea referido brinda un poco de tranquilidad porque al contar con la recomendación de un funcionario ya conocido se piensa que esta persona conoce perfectamente las necesidades de la organización razón por la cual traerá candidatos idóneos; adicionalmente se crea un vínculo de colaboración por el crecimiento de la empresa.

⁴³ CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos humanos. Quinta edición, 1999.

En el segundo aspecto evaluado de este proceso se les pregunto a los encuestados lo siguiente: ¿Para aplicar al cargo, presento alguna solicitud de empleo?, y así como lo muestra la Grafica 2, 100% de las personas encuestadas presentó una solicitud de empleo por medio de la entrega de una hoja de vida a la persona que lo refirió o directamente a la oficina donde se recepcionan las hojas de vida.

Grafica 2. Solicitudes de Empleo Bancolombia



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

La selección debe mirarse como un proceso de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo y las características de los candidatos. La primera variable la suministra el análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

La comparación es típicamente una función de staff. A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior.⁴⁴

⁴⁴ CHIAVENATO, Idalberto; Administración de personal, Editorial M Graw Hill, 5ta edición, 2002.

Para iniciar un proceso de selección es importante que los aspirantes realicen una postulación al cargo que deseen aplicar mediante la entrega de una hoja de vida o curriculum vitae; aquí debe ir toda la información personal del aspirante, tal como estudios realizados y experiencia laboral, mediante el análisis de este documento el organismo de selección escogerá las de las personas que parezcan estar mejor calificadas para tomar el empleo para luego pasar a la realización de entrevistas, pruebas psicotécnicas y demás.

El tercer aspecto evaluado ha arrojado que un total absoluto de las personas encuestadas acudió a una entrevista inicial antes de ser vinculado con el banco, lo que da a conocer que el proceso de vinculación da inicio con una entrevista de inicial para conocer al aspirante, como lo muestra la Grafica 3.

Grafica 3. Presentación Entrevista



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

La entrevista de selección es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. Debe ser dirigida con gran habilidad y tacto para que realmente pueda producir los resultados esperados.

Entrevistar es el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso hay demasiada subjetividad.⁴⁵

Existen diversas maneras de llevar una entrevista, puede ser estructurada si se sigue una secuencia previamente establecida de preguntas, en ocasiones se incluye incluso un parámetro de cuál debería ser la respuesta esperada. En general este tipo de entrevista suele ser más confiables.

La entrevista no estructurada en cambio implica la formulación de una pregunta inicial a partir de la cual se estructurarán otras preguntas dependiendo del interés del entrevistador, este tipo de entrevista tiene menor validez y confiabilidad aunque permite explorar con mayor atención los puntos que le interesen al entrevistador.

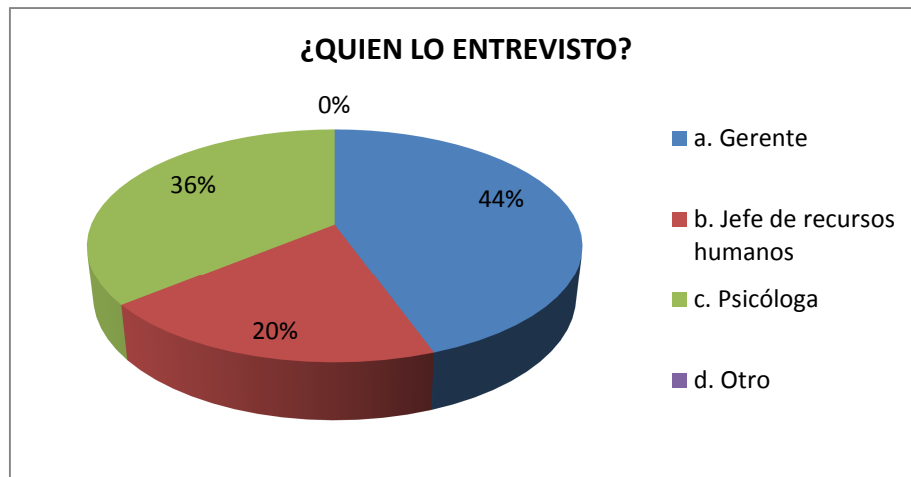
Como sea que se realice esta primera entrevista, es el medio a través del cual la empresa conoce al candidato al cargo y es la primera impresión que tiene del mismo por lo que es muy importante.

En el cuarto aspecto evaluado donde se les preguntó a las personas encuestadas ¿Quién lo entrevistó? De acuerdo a las respuestas y conversaciones sostenidas con algunos empleados, en Bancolombia la primera entrevista siempre es personal, y puede ser con una o varias personas al mismo tiempo; la Gráfica 4 señala que las personas encuestadas, el 44% fue entrevistado directamente por un Gerente, el 36% por la psicóloga y el 20% por el jefe de recursos humanos, lo cual indica que no hay una sola persona

⁴⁵ CHIAVENATO, Idalberto; Administración de personal, Editorial M Graw Hill, 5ta edición, 2002.

encargada de realizar la entrevista previa al inicio del proceso de selección, puede ser llevada a cabo por el jefe directo si este así manifiesta quererlo.

Grafica 4. Proceso de Entrevista



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

La entrevista podría realizarla un solo entrevistador pero también la podrían realizar de manera secuenciada varios entrevistadores y al final reunirse para obtener sus conclusiones, en ocasiones el jurado entrevista a varios candidatos al mismo tiempo lo que recibe el nombre de entrevista masiva.

Hoy en día muchas compañías realizan la entrevista computarizada utilizando dispositivos electrónicos, ya sea a través de un cuestionario que tiene que contestar o mediante una conversación que utilice el video, el audio o el chat.⁴⁶

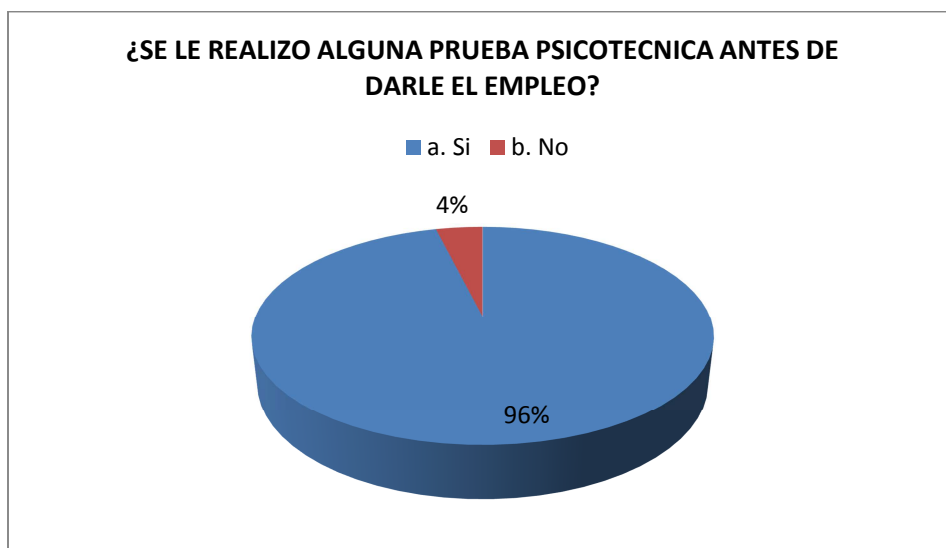
En Bancolombia existen varias personas encargadas y autorizadas para realizar entrevistas al personal que está próximo a vincularse a

⁴⁶ AGUILAR Morales Jorge. La entrevista de selección de personal. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C, 2010

le empresa; estos pueden ser: la analista de gestión humana, la líder de servicio de la zona, directores de servicio y/o gerentes de sucursal; cada persona evalúa los aspectos que considera importantes y luego se sacan conclusiones. Luego de pasar la fase de entrevistas se realizan las pruebas psicotécnicas.

El último aspecto fue evaluado bajo el siguiente interrogante ¿Se le realizó alguna prueba psicotécnica antes de darle el empleo?, Como podemos apreciar en la Gráfica 5, el 96% de las personas encuestadas y vinculadas a la entidad realizó pruebas psicotécnicas, mientras que el 4% de las personas que manifestaron no haber realizado pruebas psicotécnicas, es debido a que tienen mayor tiempo en el banco, ya que en el actual Grupo Bancolombia se cuenta con personal que proviene de los diferentes bancos que se fusionaron anteriormente y que probablemente manejaban procesos de selección diferentes a los actuales.

Gráfica 5. Pruebas Requeridas asignación de Empleo.



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

Las pruebas psicotécnicas consisten en unos tests diseñados para reflejar tanto el nivel de inteligencia, las aptitudes específicas y las capacidades de un candidato, como los rasgos de su personalidad, intereses, o valores personales, etc. de una manera objetiva, y con un uso muy extendido por parte de las empresas y de las consultorías de selección. La composición de este conjunto de test está en función del tipo de características que se desean conocer. No todos miden lo mismo, la elección viene dada por el objetivo que se pretende conseguir.⁴⁷

En la actualidad y después de siete años de la creación del Grupo Bancolombia los procesos de selección incluyen obligatoriamente la realización de pruebas psicotécnicas; estas se llevan a cabo a través de un outsourcing.

En conclusión podemos decir que Bancolombia S.A es una compañía coherente con el pensamiento de su presidente Carlos Raúl Yepes Jiménez quien fundamenta el desarrollo organizacional de la compañía en “los empleados y los clientes”⁴⁸ en consecuencia, el proceso de admisión de los empleados Bancolombia busca escoger y seleccionar el mejor candidato para el cargo solicitado por ello hace hincapié en las buenas relaciones interpersonales, principios, valores y conocimiento del cargo los cuales son evaluados a través de entrevistas⁴⁹; Bancolombia busca que sus empleados sean idóneos para el Empleo solicitado y cumplan con el perfil ocupacional requerido para el cargo, además que el nivel cultural del aspirante este en sintonía con la cultura organizacional, principios y valores

⁴⁷ UGT.ES. Las pruebas psicotécnicas. [en línea][http://www.ugt.es/juventud/guia/cap1_6.htm]

⁴⁸ GALLO Machado Gustavo. Banca más humana, la meta de Carlos Raúl. En: El colombiano, Medellín (31 de Julio de 2011)

⁴⁹ CHIAVENATO, Idalberto; Administración de personal, Editorial M Graw Hill, 5ta edición, 2002.

corporativos,⁵⁰ Considerando el Talento Humano como el activo más importante que posee la compañía y en consecuencia se busca la integralidad entre el ser, el saber y el hacer.⁵¹

Bancolombia es una compañía que busca personas amables, que se distinguen por su actitud de servicio, que disfrutan lo que hacen y buscan continuamente superar sus propias metas, que valoran las diferencias y fomentan el trabajo en equipo para el logro de objetivos comunes, y que actúan de manera clara, consistente y oportuna.⁵²

⁵⁰ Ibíd.; Capítulo Selección de personal. Pág 2.

⁵¹ Intranet Bancolombia-Cultura Organizacional Bancolombia.

⁵² Política de Talento Humano Bancolombia 2012.

1.3. PROCESO DE APLICACIÓN DE PERSONAS.

Como toda organización Bancolombia tiene una cultura organizacional bastante clara y precisa, por esto es muy importante involucrar a los nuevos funcionarios en esta “onda” para que todos hablen el mismo idioma, es por esta razón que ellos realizan un proceso de inducción en el cual aparte de capacitarse para el puesto que van a desempeñar se da a conocer las políticas, la estructura organizacional de la empresa, los beneficios que se tiene al ser empleados del banco y se familiariza a la persona sobre la vida laboral en Bancolombia.

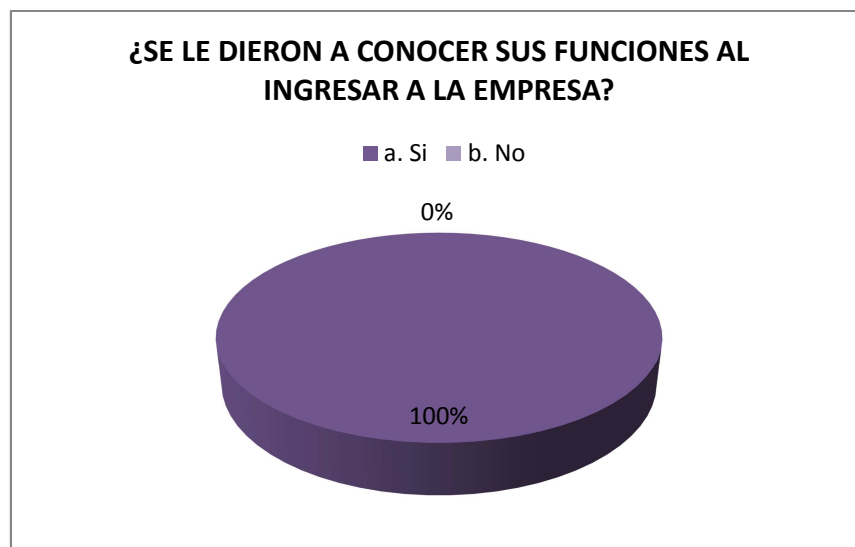
Dentro de la encuesta realizada a los funcionarios de Bancolombia se evaluaron cada uno de los aspectos que componen este proceso, lo cuales se muestran a continuación en la tabla 2.

Tabla 2. Aspectos evaluados en el proceso de aplicación de personas

1	¿Se le dieron a conocer sus funciones al ingresar a la empresa?
2	Para la empresa es importante presentarle a sus compañeros de trabajo
3	¿Recibió alguna introducción de la cultura organizacional e historia de la empresa?
4	¿Recibió alguna introducción del funcionamiento y estructura de la empresa?
5	¿Conoce las políticas de la empresa?
6	¿Considera relevante un entrenamiento adecuado de las funciones que desempeña cada uno de sus compañeros de área?
7	¿Su jefe inmediato le informó sobre la manera en que se evaluaría su desempeño dentro de la empresa?
8	¿Quién (es) aplica(n) la evaluación de desempeño?

En el primer interrogante evaluado de este proceso, el 100% de las personas encuestadas manifiesta que al ingresar al banco se les dieron a conocer las funciones a desempeñar en el cargo al cual fue admitido, como se muestra en la gráfica 6, sus especificaciones y normas que deben seguir para el buen desempeño en el mismo, cuando una persona ingresa a Bancolombia dura aproximadamente un mes capacitándose con todos los viáticos pagos en un centro de aprendizaje del banco (Actualmente las ciudades que cuentan con estos centros son Barranquilla, Medellín y Bogotá); en estos lugares hay instructores capacitadores que están preparados para enseñar el sistema, las normas y demás funciones propias del cargo y ellos se encargan de evaluar que tan bien preparada queda la persona para comenzar sus funciones.

Gráfica 6. Conocimiento de las funciones al ingresar al cargo



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

En este proceso de capacitación el funcionario tendrá completa claridad sobre:

- 1- Establecer el conjunto de tareas que deberá desempeñar (contenido del cargo)

- 2- Determinar cómo debe ser desempeñado ese conjunto de tareas (métodos y procesos de trabajo)
- 3- Definir a quien deberá informar el ocupante del cargo (responsabilidad)
- 4- Precisar a quien deberá supervisar o dirigir el ocupante del cargo (autoridad)⁵³

El grupo investigador concluye que en Bancolombia se diseñan los cargos basándose en el modelo humanista descrito por Chiavenato⁵⁴ ya que este tiende a centrarse más en el contexto del cargo y en las condiciones en que se desempeña. La persona que ocupa el cargo recibe atención y consideración en lo que se refiere a sus necesidades, y no es tratado como máquina, permite el desarrollo de relaciones entre colegas y deja margen para algunas oportunidades de desarrollo individual. El superior debe organizar un grupo de trabajo cohesionado y de apoyo, promover una atmósfera amigable y cooperativa, ya que los procesos realizados por un funcionario tienen impacto en las labores ejecutadas por otro.

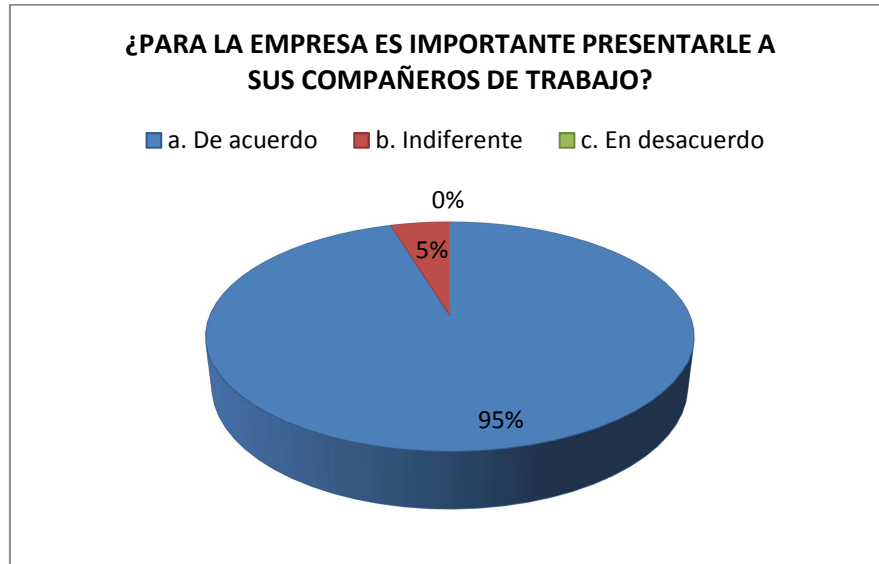
En el segundo interrogante como lo muestra la gráfica, 7 el 95% de las personas encuestadas considera que para Bancolombia es importante la presentación de los compañeros de trabajo, ya que cuando una persona llega por primera vez a una oficina el director de servicios se encarga de presentar al nuevo integrante a todo el personal de trabajo y ellos inmediatamente tratan de hacer sentir a la persona en confianza lo que hace mucho más amena la jornada laboral; mientras que un 5% considera que para el banco es indiferente presentar a los nuevos compañeros de trabajo ya que en las oficinas existen varios horarios, razón por la cual muchas veces es difícil que todo el personal se reúna y existan presentaciones

⁵³ CHIAVENATO Idalberto; Administración de personal, Editorial M Graw Hill, 5ta edición, 2002.

⁵⁴ CHIAVENATO Idalberto; Administración de Recursos Humanos, , Editorial M Graw Hill, 5ta edición, 1999

formales sino que muchas veces en el día a día es que se van dando las relaciones.

Gráfica 7. Importancia de conocer a los compañeros de trabajo



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

El espacio de trabajo es, sin duda, uno de los más transitados por todos aquellos individuos que diariamente asisten al mismo para realizar su labor. Cada día un grupo de personas comparten no solo un espacio sino también una buena fracción del día y de la vida.

En este contexto los vínculos comienzan a adquirir una importante relevancia. Y es así como aparece la necesidad de crear lazos entre las personas que trabajan juntas, ya sea individual o conjuntamente.⁵⁵

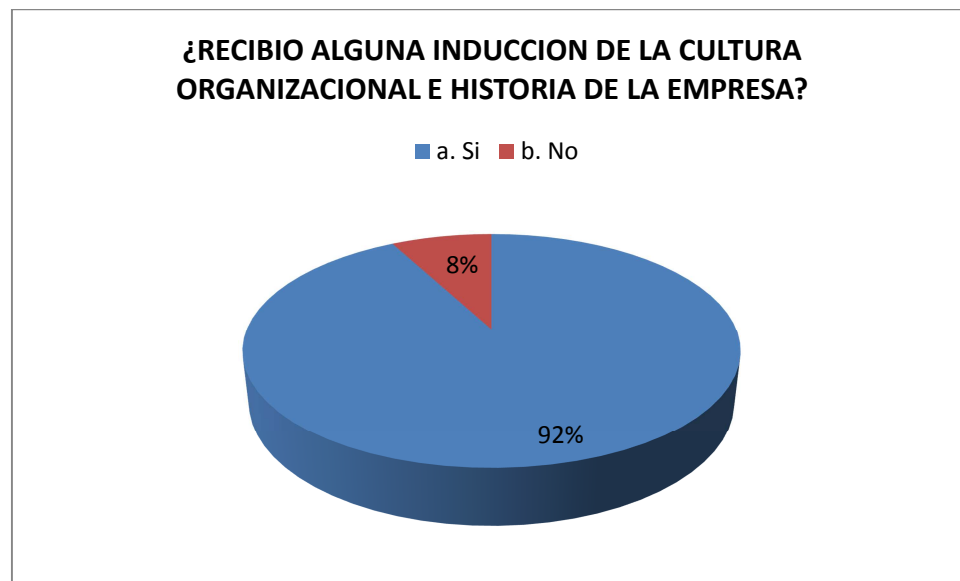
Si bien es cierto que todos los compañeros de trabajo tienen el deber de acoger a un nuevo integrante del equipo, es responsabilidad del superior visible presentar al empleado nuevo con sus compañeros de trabajo y otras personas importantes de la organización. Además, alentar a otros a relacionarse con el nuevo y hacer que se sienta

⁵⁵ PROFESION.ES. Ambiente laboral: compañerismo. [en línea][<http://www.profesion.es/ambiente-laboral-companerismo/>] 4 de septiembre de 2009

parte del equipo de la compañía hará que se familiarice con la empresa y se sienta a gusto en su nuevo puesto de trabajo.

Otro aspecto fundamental para poner a tono al funcionario nuevo es involucrarlo en la cultura organizacional de su nueva empresa, Por esto se le preguntó a los encuestados sobre este tema y el 92% de las personas encuestadas dice haber recibido una inducción de la cultura organizacional del banco, lo cual demuestra que desde el ingreso a la entidad se está dando a conocer la forma en que el banco busca crear un clima organizacional apto para el buen desempeño de sus trabajadores; adicional a la charla de inducción al ingresar al banco constantemente se están realizando campañas, charlas, se envían flash informativos a los correos corporativos que mantienen al día a los empleados sobre hacia dónde va el banco en cuestiones de cultura organizacional; Un 8% dice no haber recibido este tipo de inducción por parte de ningún funcionario del banco ya que existen funcionarios con mucha antigüedad en el mismo y los procesos anteriormente no estaban tan fortalecidos sin embargo en la actualidad también se han venido involucrando con las campañas realizadas por el banco, como se muestra en la gráfica 8

Gráfica 8. Inducción de la cultura organizacional e historia de la empresa.



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

García y Dolan definen la cultura organizacional como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."⁵⁶

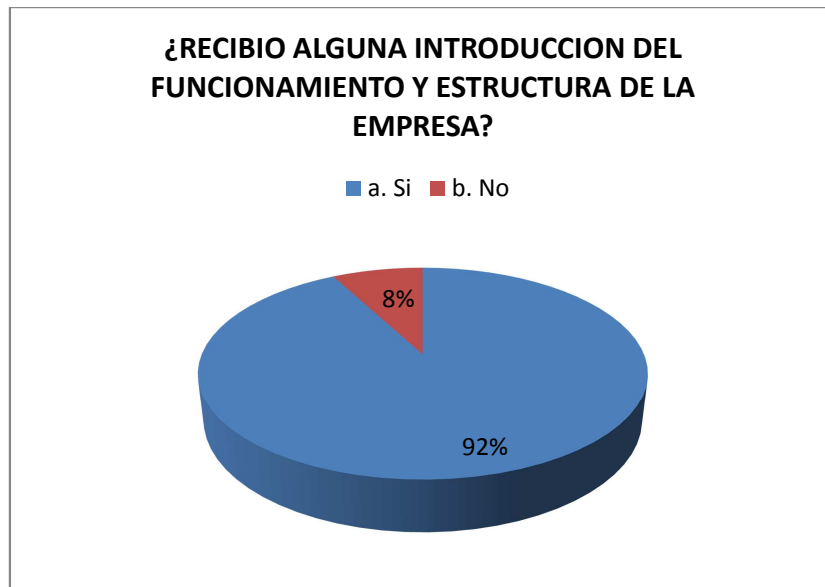
El primer paso para lograr transmitir la cultura organizacional es a través de la inducción, ya que allí las personas logran reconocer en un principio los objetivos de la organización, la responsabilidad según su cargo, reglas y principios que lo rigen entre otras; Bancolombia se basa en gran medida en historias de otros funcionarios, hace uso de videos institucionales etc.

En el aspecto que tiene que ver con la inducción al funcionamiento de la empresa, como se muestra en el grafica 9, de las personas

⁵⁶ García y Dolan, 1997, Pág. 33

encuestadas el 92% dice haber recibido una inducción al funcionamiento y estructura de la empresa, dándoles un conocimiento acerca de cómo está organizado el banco en sus niveles jerárquicos y funcionales, mientras que un 8% manifiesta no haber recibido este tipo de introducción al momento de ingresar al banco sino que en la medida en la que iba transcurriendo el tiempo se iban dando cuenta e informando sobre cómo está constituido. Actualmente Bancolombia cuenta con una estructura jerárquica muy bien definida como se muestra en la figura 2, con escalas salariales claras, definidas y conocidas por los empleados de la entidad, adicionalmente las personas pueden resolver las dudas que tengan acudiendo a la intranet del banco donde está toda la información clara y precisa, además de que constantemente se realizan retroalimentaciones con el área de recursos humanos cuando hay modificaciones en algún aspecto, el sindicato del Banco es activo y siempre está velando por los funcionarios; de hacer conocer las cosas, de luchar por más beneficios todo el tiempo, por esta razón se reúnen con frecuencia con las directivas del banco para llegar a acuerdos.

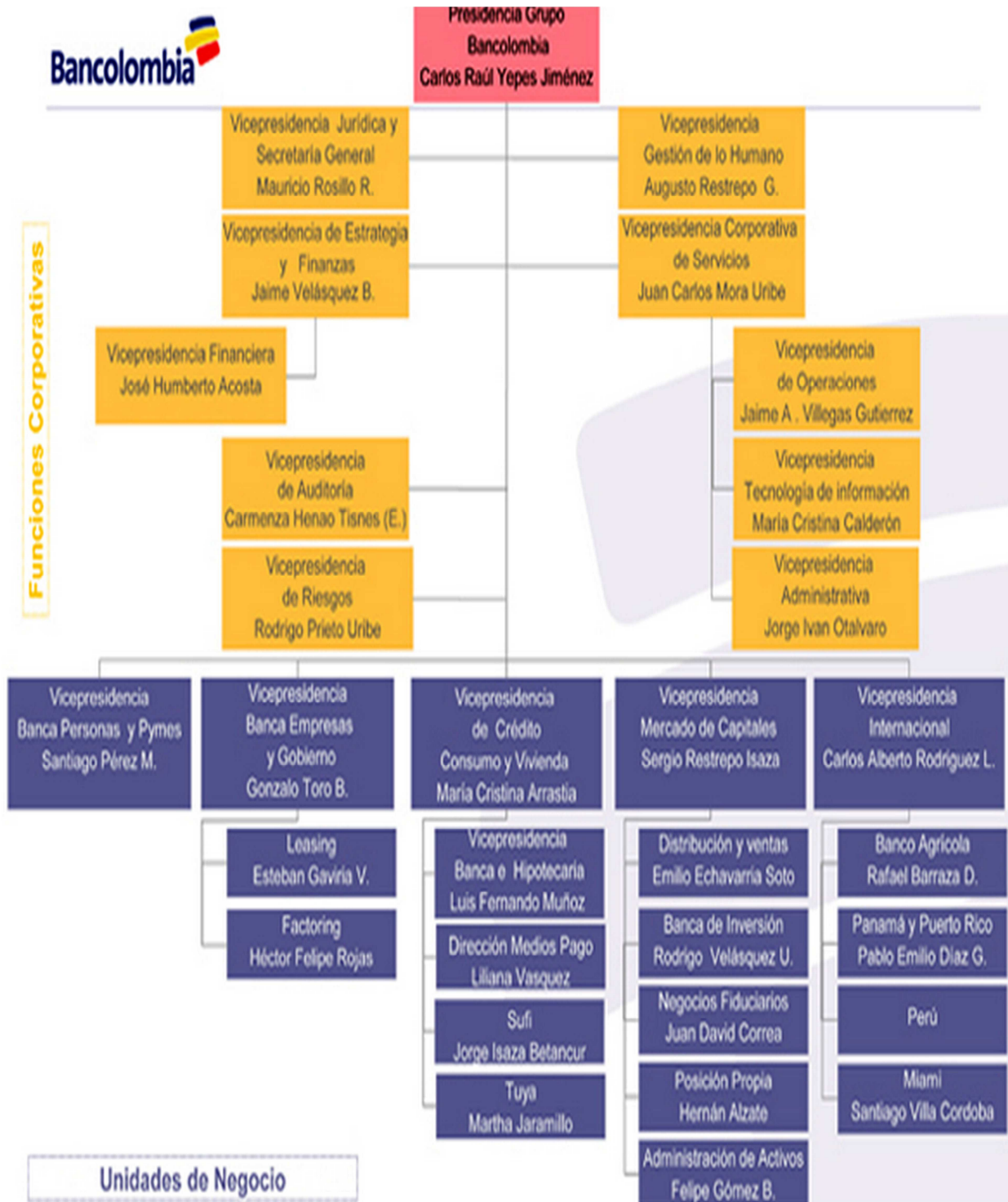
Gráfica 9. Inducción del funcionamiento y estructura de la empresa



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

Bancolombia está en cabeza de su presidente Carlos Raúl Yepes, y de él se desprenden las vicepresidencias que trabajan en la función corporativa y las vicepresidencias que trabajan en la unidad de negocio (de cara al público) así:

Figura 2. Estructura Jerárquica de Bancolombia

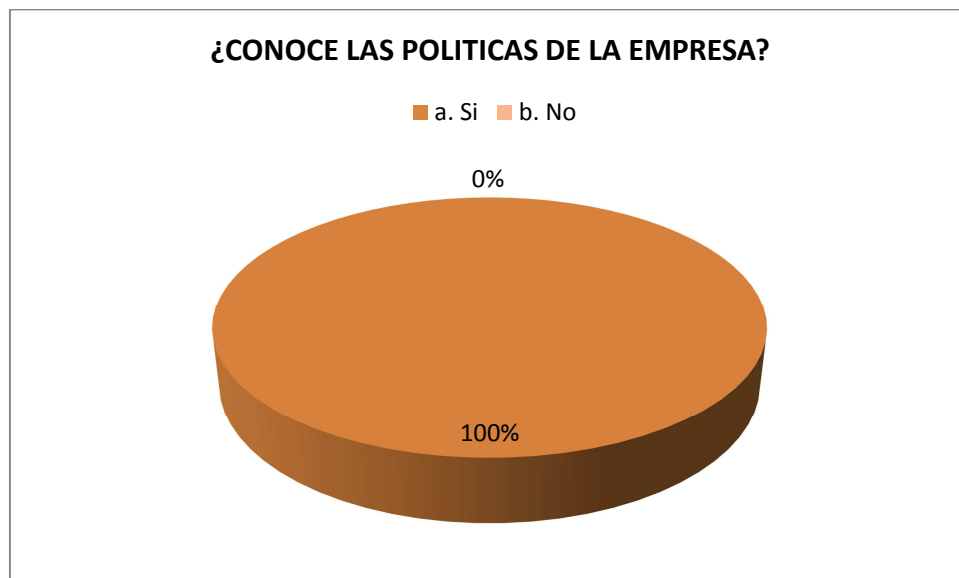


Fuente: www.grupobancolombia.com

Conociendo como está organizada y como trabaja la empresa el colaborador se ubica en la vicepresidencia que le corresponde y con el tiempo aprende a identificar a sus jefes cercanos, como debe trabajar y a quien acudir y responder.

Otro aspecto evaluado en la encuesta es sobre el conocimiento de las políticas de la empresa, en el cual el 100% de los encuestados coincidió en decir que conocen las políticas de la empresa como lo muestra la gráfica 10, por lo cual se puede inferir que este es un aspecto importante para las buenas prácticas laborales en la entidad, Bancolombia maneja completa transparencia y claridad con sus funcionarios respecto a sus políticas y es de suma importancia para la entidad que todo el personal esté familiarizado con estas; razón por la cual utiliza todos los medios de comunicación internos para recordarlas.

Gráfica 10. Conocimiento de las políticas de la empresa.



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

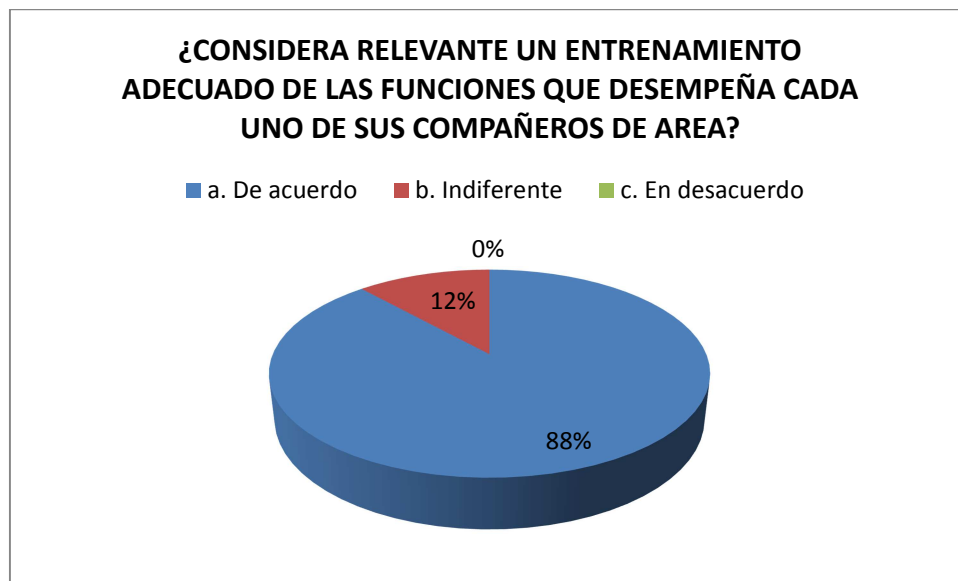
La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal⁵⁷

Hay que tener presente que la política es un instrumento general para cumplir los objetivos de la empresa. (Mejorar la calidad del producto), además sin políticas no existe un rumbo claro en la organización se navega sin guía y sin rumbo fijo, no hay lineamientos y la anarquía impera por esta razón Bancolombia tiene muy bien definidos sus procesos, sus manejos, por ejemplo, así los funcionarios tienen claro cuáles son los clientes aptos para recibir créditos, tarjetas de créditos entre otras cosas, porque además de estar capacitados de los productos se tiene completa claridad en las políticas del banco

En el aspecto que hace alusión al entrenamiento en el área desempeñada como muestra la gráfica 11, el 88% de los funcionarios encuestados dice que considera relevante el entrenamiento adecuado de las funciones que deben desempeñar sus compañeros de área ya que esto permite un mejor desempeño de la misma, teniendo en cuenta que no afectarían los procesos siguientes, ya que en el banco una área afecta las demás de otra manera, así mismo se complementan; y si una persona no ejecuta correctamente sus funciones puede ocasionar desde retrasos hasta pérdidas monetarias, por otro lado el 12% considera indiferente este aspecto ya que considera que el hecho de que el mismo haga bien sus cosas es suficiente por lo cual no debería afectar a otras personas.

⁵⁷ BLOGSPOT.COM. Gestión de empresas: Política empresarial. [en línea][<http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>] 31 de enero de 2009

Gráfica 11. Entrenamiento en el área desempeñada



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

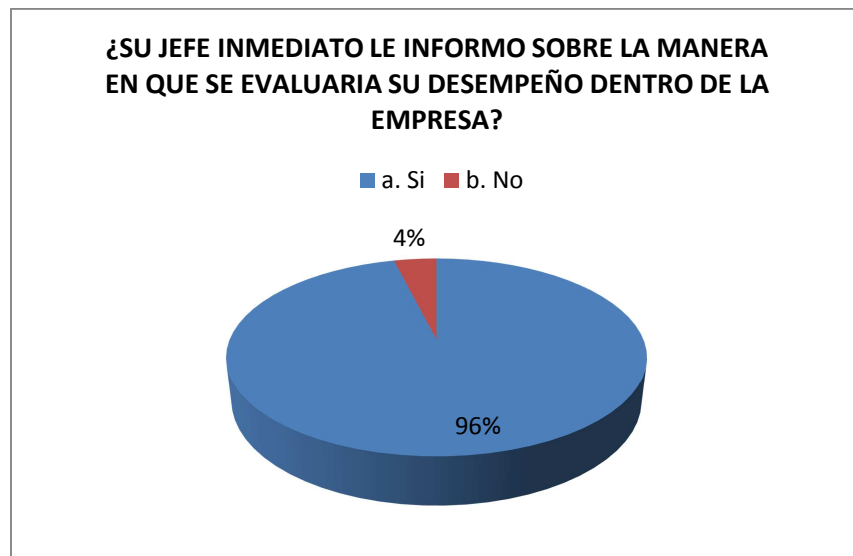
El entrenamiento es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución⁵⁸. Por esta razón, cada vez que un funcionario en Bancolombia ingresa a un nuevo cargo es entrenado para este con la finalidad de desarrollar habilidades y destrezas y este pueda hacer una buena labor; en Bancolombia se hace retroalimentación constante sobre todo en los temas que pueden ser una debilidad para el funcionario, una de las maneras más usadas son las evaluaciones de desempeño, ya que a través de esta se tocan con los jefes el desempeño del empleado y en que se están presentando fallas.

Al preguntar concretamente sobre las evaluaciones de desempeño, un amplio porcentaje de los encuestados representado en el 96% dice que fue informado por parte de su jefe inmediato sobre la manera en

⁵⁸ Amaro, R. (1990). Administración de personal. México: Limusa, S.A, página 266

que se evaluara su desempeño dentro de la empresa, mientras que un 4% manifiesta no haber sido informado de cómo se llevaría a cabo este proceso de evaluación; esto más que todo ocurre con los supernumerarios que no llevan mucho tiempo en el banco ya que piensan que al “no tener un solo jefe” será más difícil su evaluación; adicionalmente este es un tema que no se trata con tanta frecuencia sino más que todo para la época en que estas evaluaciones se realizaran (anualmente), como muestra la gráfica 12.

Gráfica 12. Información sobre la evaluación de desempeño



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

Lo que pretende la evaluación es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores.⁵⁹

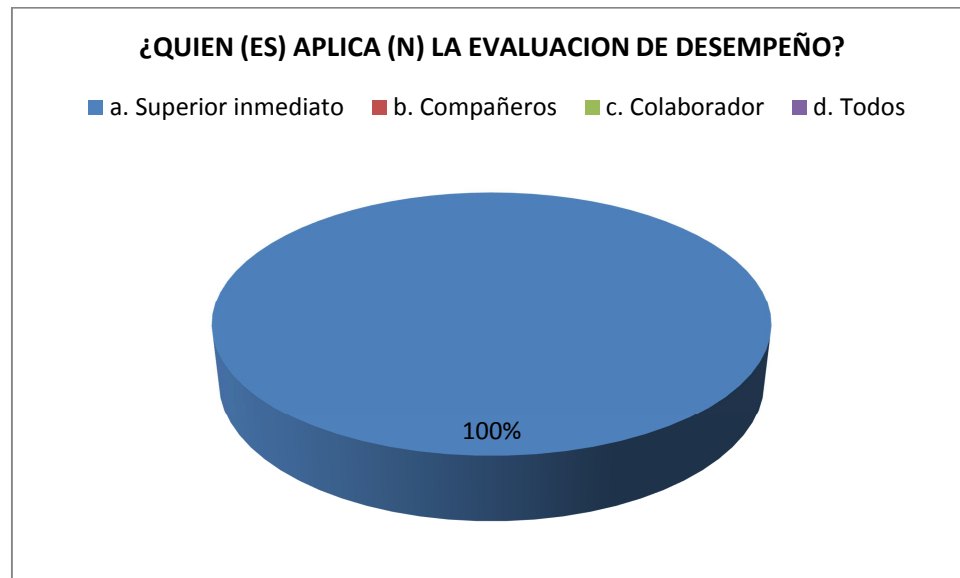
⁵⁹ AGORASOCIAL.COM. Que es y para qué sirve la evaluación de desempeño. [en línea] [http://www.agorasocial.com/infos/que_es_evaluacion.pdf]

Bancolombia como en muchas empresas se utiliza la evaluación de desempeño para evaluar que tan bien están llevando a cabo los trabajadores sus labores. Se utiliza el método de la escala gráfica y algo de evaluación 360 grados, ya que por un lado el jefe directo de cada empleado debe responder un cuestionario que evalúa todos los aspectos de la persona y al final el jefe anota sus comentarios (esto se hace a través de del sistema SAP que maneja Bancolombia); después de esto, se tiene una reunión con el evaluado donde se realiza la retroalimentación respectiva, y se entregan las recomendaciones que considere necesarias; por otro lado se utiliza el método de evaluación 360 grados ya que cada 2 meses se realizan encuestas a los clientes sobre el servicio recibido en las sucursales, los compañeros también tienen la capacidad de aportar en las reuniones que se realizan mensualmente en cada oficina que cosas puede cambiar o mejorar su compañero de trabajo, es decir, se procura llevar una mecánica de participación de todos los miembros que de una u otra manera tiene interacción con el empleado.

Sin embargo al preguntar en la encuesta sobre quien aplica la evaluación de desempeño la percepción de la mayoría de los encuestados es que esta es aplicada por el jefe inmediato, como muestra la gráfica 13 por lo que en el sistema la evaluación que queda registrada y tiene mayor peso por así decirlo es la que realiza el jefe inmediato; esto debido a que de esta forma hay un concepto más sólido acerca del desempeño del funcionario en el cargo y/o área ya que es el jefe inmediato quien está en constante relación e interacción con el funcionario y es el más capacitado para evaluar su desempeño en el día a día, para el caso de los cajeros evalúa el director de servicios. Para el caso de los asesores el gerente, para el

caso de gerentes y directores de servicio el jefe de zona y líder de servicio.

Gráfica 13. Quien aplica la evaluación de desempeño.



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

Según Chiavenato se debe evaluar en base a los resultados, al desempeño y a los factores críticos de éxito⁶⁰, que finalmente es lo que hace Bancolombia, ya que se tiene claro que metas debe cumplir un funcionario en cada puesto determinado, ver que aptitudes demuestra en el mismo, y si su desempeño favorece a la organización.

En conclusión la llegada de una persona nueva a Bancolombia o a cualquier entidad es un proceso completo y complejo, ya que no es suficiente con sus capacidades intelectuales sino que entran en juego un sin número de aspectos muy importantes que en últimas son los que van a garantizar que ese nuevo individuo se adapte o se sienta parte de esta nueva empresa.

⁶⁰CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos humanos. Quinta edición, 1999.

Se dice que los trabajos son el segundo hogar ya que en este se pasa la mayor parte del tiempo, por lo que es fundamental que las personas estén completamente identificadas y comprometidas con lo que están haciendo; importante que sus capacidades intelectuales estén a la altura de lo que necesita el banco pero estas son muy fáciles de evaluar; lo realmente complejo de evaluar y determinar son sus actitudes y aptitudes; si realmente un cajero será capaz de manejar el estrés que este cargo implica o si un asesor será capaz de orientar a los clientes y alcanzar las metas que el banco necesita.

Bancolombia es el banco más grande del país, razón por la cual es un reto enorme que sus empleados manejen el mismo idioma en un país donde la cultura varía de una ciudad a otra, es por esto que para esta empresa es tan importante el proceso de inducción a la entidad, ya que es en este donde todos los nuevos empleados se ubican dentro de la misma, y por esto el banco invierte mucho dinero en los procesos de capacitación, pagando viajes, viáticos, hospedajes, alimentación, etc. por aproximadamente un mes para que las personas estén en plenas capacidades de desempeñar su labor en el futuro y así evitar errores y pérdidas mayores y esto no solo ocurre cuando se presenta un ascenso o cambio de puesto, sino cuando es necesario reforzar en temas o implantar nuevos procesos a los cargos actuales, también con la política de una banca más humana impulsada por el presidente Carlos Yepes la relación con los líderes es más cercana y cálida rompiendo con muchas barreras de la comunicación, donde el jefe es un apoyo constante al igual que los compañeros de trabajo; debido a la cantidad de personas que hay en la empresa, el banco busca espacios para relacionarlos a través de talleres, capacitaciones, rotación de oficinas, fiestas corporativas etc.

Se puede decir que todo esto resulta efectivo ya que las personas que trabajan en esta entidad llegan a tener mucha antigüedad lo que quiere decir que el proceso de aplicación de personas en su momento fue exitoso.

1.4 PROCESO DE COMPENSACION DE PERSONAS

Bancolombia es una de las empresas consideradas con empleados más felices según varias publicaciones y empresas como Great Place to Work entre otros, esto se debe en parte por ser una de las empresas que mejor paga y compensa a sus empleados hablando no solo de beneficios en efectivo, sino de varias formas.

Con la difícil situación económica que atraviesa Colombia actualmente muchas personas trabajan en un lugar básicamente por necesidad, pero esto no quiere decir que se sientan satisfechos dentro de esta empresa, por eso Bancolombia se preocupa por tener empleados felices ya que el vicepresidente de lo humano el Dr. Augusto Restrepo está convencido de que para que Bancolombia sea diferente de los demás bancos debe tener un grupo de trabajadores felices para que esto se vea reflejado en el servicio a los clientes.

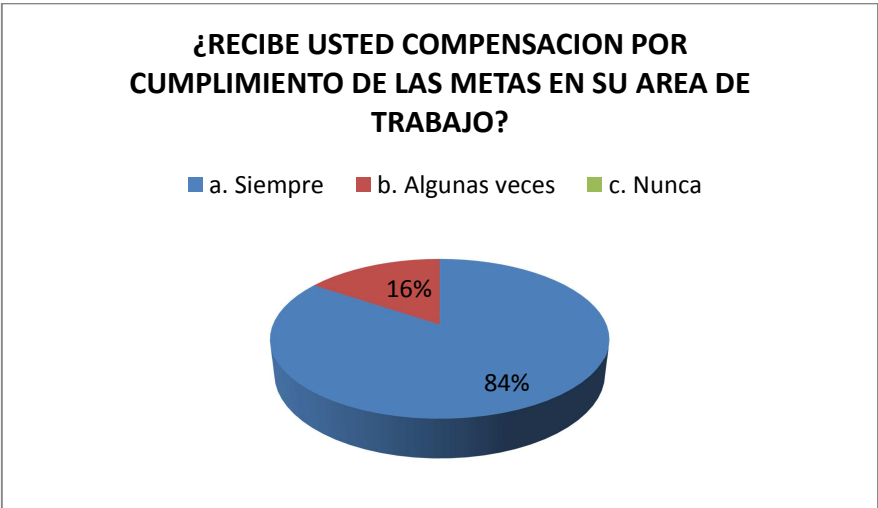
Dentro de la encuesta realizada a los funcionarios de Bancolombia se evaluaron cada uno de los aspectos que componen este proceso, lo cuales se muestran a continuación en la tabla 3.

Tabla 3. Aspectos evaluados en el proceso de compensación de personas

1	¿Recibe usted compensación por cumplimiento de las metas en su área de trabajo?
2	¿Sacrifica más tiempo laborando en la empresa a cambio de un sueldo mayor?
3	¿Qué incentivos prefiere recibir?
4	¿La empresa le ha ofrecido algún incentivo económico por el cumplimiento de los objetivos del área en la cual se desempeña?
5	¿Los incentivos que ofrece la empresa son interesantes para usted?
6	¿La empresa le aprueba préstamos cada vez que usted lo solicita?
7	¿Cree que su trabajo está bien remunerado?

En el primer aspecto evaluado de este proceso, se indaga sobre la compensación por el cumplimiento de las metas; en Bancolombia casi todos los cargos manejan metas comerciales (que es el negocio del Banco, captar y retener clientes) por esto se maneja un Plan de Gestión Comercial (PGC) que ofrece la posibilidad de tener ingresos extra al salario básico mensual otorgando unas bonificaciones trimestrales por su cumplimiento; como lo muestra la gráfica 14, el 84% del personal encuestado dice obtener alguna compensación por el cumplimiento de las metas de su área de trabajo, mientras que un 16% dice solo obtener este tipo de compensaciones algunas veces, ya que muchas veces algunas personas no cumplen con estas metas comerciales y no reciben el incentivo.

Gráfica 14. Compensación por cumplimiento de metas.



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

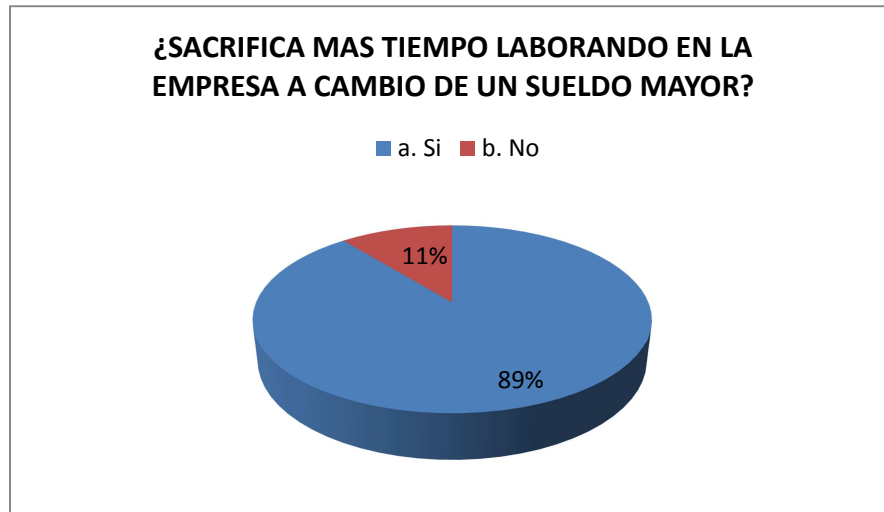
Anteriormente este PGC era muy individual, lo que muchas veces creaba competencia entre compañeros para cumplir sus metas, por esta razón, en el año 2012 este fue modificado de tal manera que contuviera una parte grupal y otra individual, con la finalidad de que hubiera trabajo en equipo y evitar insatisfacción por parte de algunos

empleados, ya que la ausencia de factores motivadores genera insatisfacción en los empleados y estos merecen ser valorados y darles la oportunidad de disfrutar de su trabajo⁶¹. La presencia de motivación no garantiza el éxito, pero su ausencia genera fracasos y crisis recurrentes. Lo que busca Bancolombia es motivar a las personas a cumplir las metas de la organización, ya que hay empresas que exigen cumplirlas sin otorgar nada a cambio; lo que se busca es que el empleado tenga un buen incentivo por su trabajo.

Al indagar en el tiempo que se invierte en la labor diaria a cambio de un mayor sueldo el grupo investigador notó en las respuestas dadas por los funcionarios encuestados que otra manera que tiene el banco de compensar a los empleados es a través de horas extras; razón por la cual como muestra la gráfica 15, el 89% de los empleados sacrifica tiempo libre para obtener un poco más de ingresos; en la ciudad de Cartagena se presenta mucho la posibilidad de hacer horas extra ya que muchas veces los supernumerarios no son suficientes para cubrir espacios sobre todo en los horarios adicionales de las oficinas que lo manejan, ya que se maneja mucha demanda en estos horarios, es allí cuando las personas que trabajan de lunes a viernes pueden sacrificar parte de su sábado, domingo o festivo haciendo horas extra o los empleados que manejan horario medio tiempo pueden acudir a las oficinas cuando estas se encuentran muy congestionadas como apoyo durante la semana. Por otro lado el 11% de los encuestados afirma que no sacrifica horarios de descanso por un poco más de ingresos, ya que hacer horas extra no es una obligación.

⁶¹ LOS RECURSOS HUMANOS.COM. compensación por objetivos y bandas salariales [en línea] [<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7779-compensacion-por-objetivos-y-bandas-salariales.html>]

Grafica 15. Sacrifica su tiempo por mayor sueldo



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

Las personas cambian tiempo por dinero y viceversa. Al fin y al cabo de eso se trata una relación laboral, la empresa paga a cambio de que el trabajador dedique su tiempo y esfuerzo (ya sea físico, mental o ambos) a aquellas tareas que necesita la empresa.

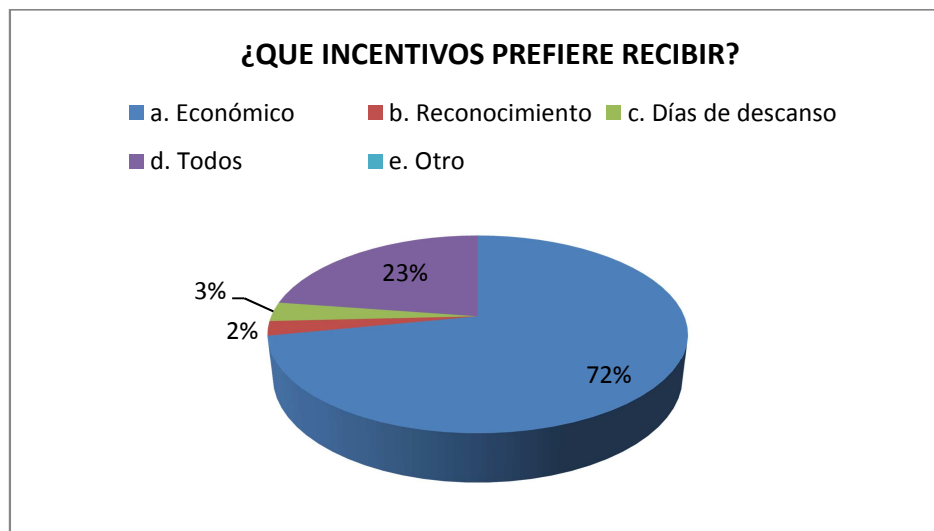
Las personas intercambian su tiempo por dinero porque necesitan un vivir de algo y muchas veces los ingresos extra no le caen mal a nadie, esto entra dentro del sacrificio que están dispuestos a hacer para conseguir sus objetivos financieros.⁶²

En la pregunta relacionada con los incentivos que prefieren recibir los empleados el grupo investigador observó que aunque los incentivos económicos son bastante importantes y necesarios muchos de los encuestados también prefieren recibir otra clase de incentivos, como muestra la gráfica 16, el 23% de los encuestados desean una combinación de todos los incentivos como reconocimiento, días de descanso, etc. Aunque por supuesto el 72% prefiere reconocimientos económicos, esto en gran parte por la situación económica del país, y

⁶² NAVARRO Javier. Tiempo y dinero ¿Los cambiamos bien? En: Actibva anima tus finanzas [En línea] 20 de julio de 2010

sobre todo en una ciudad tan cara como Cartagena, las personas consideran que ante todo necesitan tener una buena calidad de vida.

Grafica 16. Incentivos que se prefieren



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

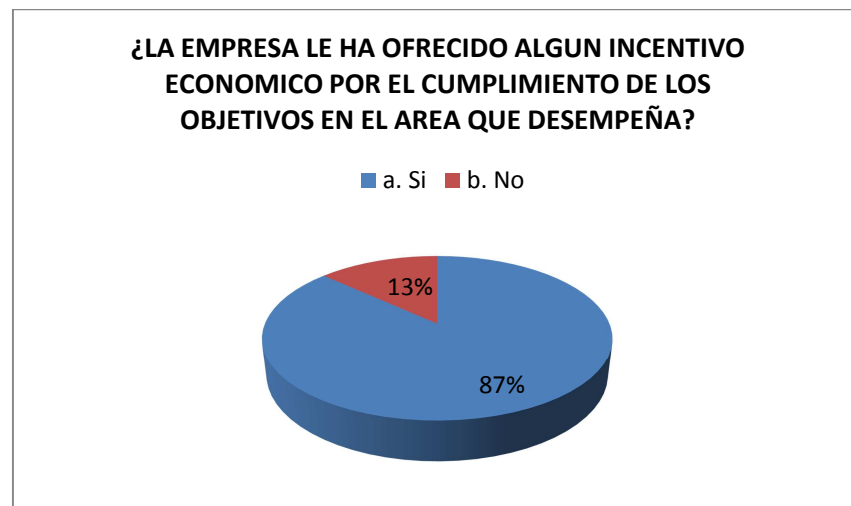
Los factores motivadores pueden ser: 1) Económicos: salarios y premios. 2) Emocionales: estabilidad, ascensos, dignidad.⁶³ Bancolombia ha procurado que su programa de incentivos sea atractivo para sus empleados, por eso maneja incentivos efectivos como bonos, y no efectivos como descuento en pólizas médicas, seguros para vehículos para el empleado y su grupo familiar, cuatro días al año que el empleado puede solicitar para sus diligencias personales, se ofrecen descuentos para adquirir bienes en ciertos establecimientos solo por ser empleado de Bancolombia o hacer parte del fondo de empleados; durante el año se realizan campañas de ventas de productos y quienes resulten ganadores obtienen premios como viajes y otros. También se hace reconocimiento de los mejores empleados del año

⁶³ LOS RECURSOS HUMANOS.COM. compensación por objetivos y bandas salariales [en línea] [<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7779-compensacion-por-objetivos-y-bandas-salariales.html>]

con estatuillas y menciones de honor a las personas que han presentado un buen desempeño, cuando las personas cumplen 5, 10, 15 años en el banco se realizan galas en honor a la labor realizada y se realiza un aumento significativo en el salario.

En la pregunta que concierne al recibimiento de incentivos económicos por cumplimiento de objetivos los encuestados afirmaron que para todas las campañas comerciales que el banco desarrolla se establece una recompensa económica, por lo que el 87% de los encuestados, como se ve en la gráfica 17, ha recibido esta clase de incentivos. Sin embargo, este aspecto aplica para el área comercial más que todo y no la administrativa que no hace parte de este tipo de campañas que corresponde al 13% que no se le ha ofrecido este tipo de incentivos. En Bancolombia la parte administrativa se encarga de direccionar y guiar al personal comercial hacia las metas propuestas para sus áreas es por esto que los incentivos se otorgan a los funcionarios que ejecutan esta labor.

Grafica 17. Recibimiento de incentivos económicos por cumplimiento de objetivos.



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

Un incentivo económico es todo pago que realiza una empresa a sus trabajadores, el propósito de estos incentivos es motivar a los trabajadores a cumplir con sus objetivos y destacar su labor en periodos determinados.

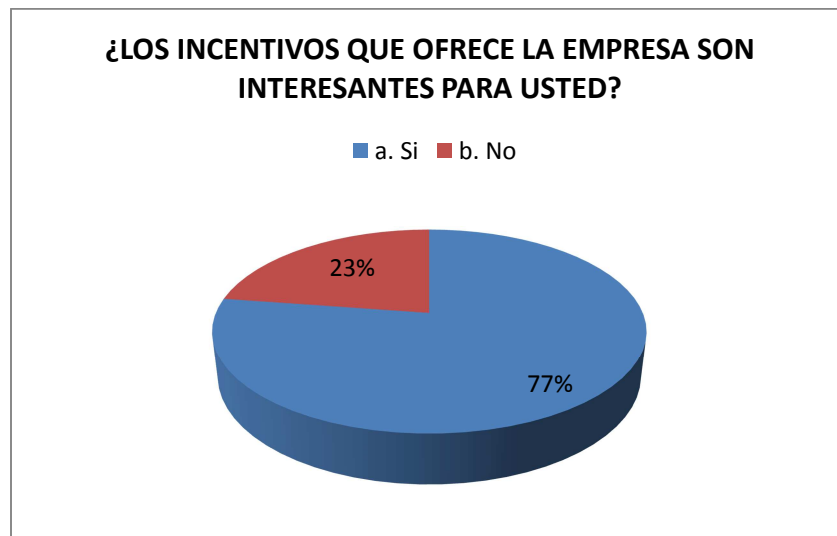
Usualmente se entiende por incentivo algo que va más allá del salario cotidiano⁶⁴, empresas como Bancolombia utilizan este sistema de recompensas con el objetivo de que sus empleados se motiven día a días a trabajar mejor, por esta razón se ha esmerado en ofrecer a sus trabajadores buenos salarios, bonos trimestrales, prestaciones extralegales, entre otros.

En la encuesta se preguntó si los incentivos ofrecidos son interesantes y es evidente de que si es así, ya que como muestra la gráfica 18, el 77% afirma que si le resultan atractivos, pero el 23% no

⁶⁴ ECONOMIAES.COM. Incentivos económicos [en línea] [<http://economiaes.com/incentivos.html>]

piensa igual, ya que si bien es cierto el banco ofrece muchos incentivos, para ganarlos hay que esforzarse bastante y muchos empleados sienten que esto es aburrido y desgastante, por lo que les da igual obtenerlos o no porque sienten que con su salario es suficiente sobre todo aquellas personas que son antiguas en el banco, otro aspecto que le da desventaja a estos incentivos es que su pago es trimestral y en otras entidades es mensual.

Grafica 18. Incentivos ofrecidos son interesantes



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

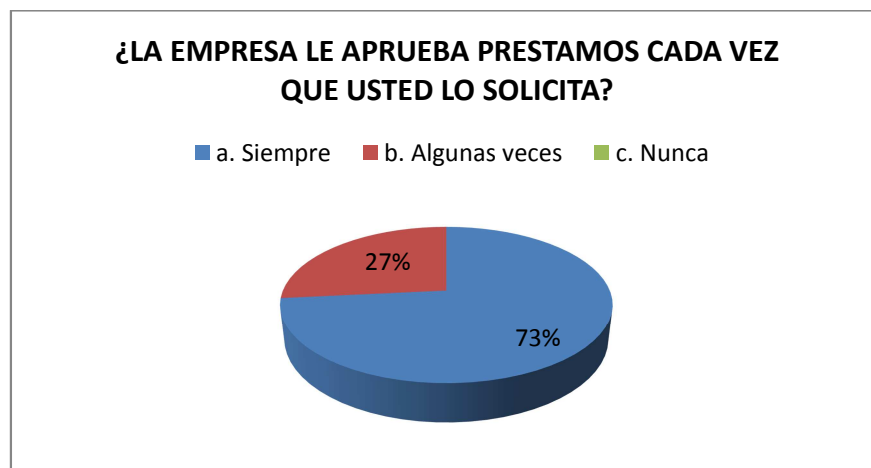
Bancolombia tiene un sistema de compensación fija y variable, los cuales son consecuencia cumplimiento de las metas y de la generación de valor para el logro de los objetivos organizacionales⁶⁵, este ha sido creado gracias al conocimiento de los empleados buscando cada día poder cubrir más sus necesidades; Uno de los incentivos que los empleados encuentran más interesantes es la facilidad para adquirir vivienda, ya que al ser empleado se obtiene una tasa preferencial, y al momento de la compra el banco otorga un

⁶⁵ ELEMPLERO.COM. Bancolombia comenta por qué es una buena empresa para trabajar [en línea] [http://www.eempleo.com/colombia/noticias_laborales/bancolombia-comenta-por-que-no-es-una-buena-empresa-para-trabajar-----/12006663]

auxilio para gastos notariales y de escrituras; también los descuentos para compra de vehículos Chevrolet y como el Banco piensa mucho en el ahorro, le ofrece a los empleados la posibilidad de ahorra a través del fondo Mutuo Colombia, dándoles la mitad de lo que estén ahorrando mensualmente, así el empleado tiene más ahorro.

Cuando se indagó sobre los préstamos que se le otorgan a los empleados, estos manifestaron que desde que cumplen 6 meses en el banco está en la capacidad de hacer prestamos teniendo en cuenta la capacidad de endeudamiento que tengan, por esto, como muestra la gráfica 19, el 73% de los empleados afirma que siempre se le aprueban prestamos, esto se hace con una tasa de empleados bajo la modalidad de presta nomina, que se deduce por nomina quincenalmente, sin embargo el 27% que afirma que algunas veces se les aprueban prestamos es porque se ve comprometida su capacidad de endeudamiento y la políticas de créditos del banco es muy clara en el sentido de que no se puede comprometer más del 50% del salario del trabajador

Gráfica 19. La empresa aprueba préstamos cuando los solicita



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

El Grupo Bancolombia contribuye de manera significativa con un sistema novedoso de beneficios, ofreciendo a sus empleados tasas preferenciales para las líneas de crédito, lo cual les permite alcanzar sus metas y sueños y mejorar sus condiciones de vida y las de sus familias⁶⁶

Tener la ventaja de poder acudir a la entidad donde trabaja cuando se necesita un préstamo es bastante motivador ya que la persona siente el apoyo de su empresa para cumplir sus metas personales, y sentir que este no es un trámite complicado facilita mucho más las cosas, por esto se puede apreciar que la mayoría de los empleados en Bancolombia tienen casa, carro e incluso negocios ya que han contado con el apoyo del banco para cumplir estas metas.

Cuando los encuestados respondieron sobre la remuneración de su trabajo coincidieron en decir que se sienten bien remunerados como lo refleja la gráfica 20, donde el 83% de los encuestados lo confirma, ya que haciendo comparaciones con otros bancos se pueden dar cuenta que tienen mejores salarios y otros beneficios, sin embargo el 17% de encuestados afirma lo contrario porque muchas veces son profesionales, especialistas, y están en puestos como caja cuyo sueldo no da para un profesional con esta descripción.

⁶⁶ GRUPOBANCOLOMBIA.COM. Datos de planta de personal [en línea][
http://www.grupobancolombia.com/webCorporativa/gobierno/buenGobierno/GH_datosPlantaPersonal.asp]

Grafica 20. Buena remuneración al trabajo



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

En la parte salarial anualmente hay una negociación con los sindicatos para fijar los aumentos salariales, estos sindicatos son la UNEB y SINTRABANCOL, ellos velan por salarios justos y por condiciones de trabajo cada vez mejores, en noviembre de 2012 se aumentó 4.56%⁶⁷ de los salarios en Bancolombia; la política salarial en Bancolombia se rige por un escalafón de 9 puestos en los que están organizados los cargos. Los sindicatos y la vicepresidencia de lo humano trabajan de la mano para que la calidad de vida de los trabajadores sea cada vez mejor.

Como consecuencia del objetivo de humanizar la banca del presidente de Bancolombia Carlos Raúl Yepes en el mes de mayo de 2011 se presentó la declaración de lo humano que sirvió como punto de partida de la transformación trascendente de Bancolombia haciendo una serie de modificaciones en su estructura de tal manera que se vieran beneficiados los empleados; por ejemplo, se extendió la licencia de maternidad 15 días, en este momento se está realizando

⁶⁷ www.sintabancol.org

el programa de reubicación de los funcionarios a oficinas que queden más cerca de sus hogares, para esto se les realizó una encuesta sobre las 3 oficinas en las que les gustaría trabajar por cercanía a sus casas (en el año pasado solo en Bogotá se reubicaron cerca de 200 colaboradores)⁶⁸ en compañía de Sintabancol (Sindicato Nacional de trabajadores de Bancolombia) se han establecido una serie de beneficios para los empleados como: Aumento por 20 años de servicio, Aumento por Ascenso, Incentivo de Caja, Auxilio de Alimentación: Jornada continua, Auxilio de Anteojos, Auxilio por nacimiento y adopción, Auxilio por Fallecimiento, Auxilio de transporte nocturno, Auxilio extralegal de transporte, Auxilio Gastos avalúo, notariales, Auxilio para gastos de abogado

Adicionalmente el banco otorga anualmente auxilios educativos para empleados, conyugues e hijos, también otorga créditos de vivienda y libre destino con tasas preferenciales, ofrece prestaciones extralegales otorgando así 1,5 salarios en primas semestrales y vacaciones, se ofrecen bonos trimestrales por el cumplimiento del plan de gestión comercial; lo que quiere decir que la compañía se esfuerza por compensar bien a sus empleados para que ellos siempre se sientan satisfechos en la empresa.

⁶⁸ Intranet Grupo Bancolombia

1.5 PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS

Bancolombia se preocupa porque su personal se encuentre completamente capacitado para responder con los objetivos de la organización y las exigencias de los clientes es por esto que en todo el país hay varios capacitadores que están en constante actualización de los procesos del banco y del medio para de esta manera en la medida que se haga necesario capacitar al personal, Adicionalmente, Bancolombia ocupó el segundo lugar en el ranking de las compañías que más se preocupan por el desarrollo de líderes en Latinoamérica, según un estudio realizado por la revista Fortune, Hewitt, la compañía más grande en recursos humanos, y RBL Group, una de las firmas consultoras más importantes en desarrollo de liderazgo a nivel mundial.

El estudio tuvo en cuenta la capacidad de las empresas para la formación de líderes, de políticas de crecimiento para sus empleados y del impulso del talento como parte de la cultura organizacional.⁶⁹

Dentro de la encuesta realizada a los funcionarios de Bancolombia se evaluaron cada uno de los aspectos que componen este proceso, lo cuales se muestran a continuación en la tabla 4.

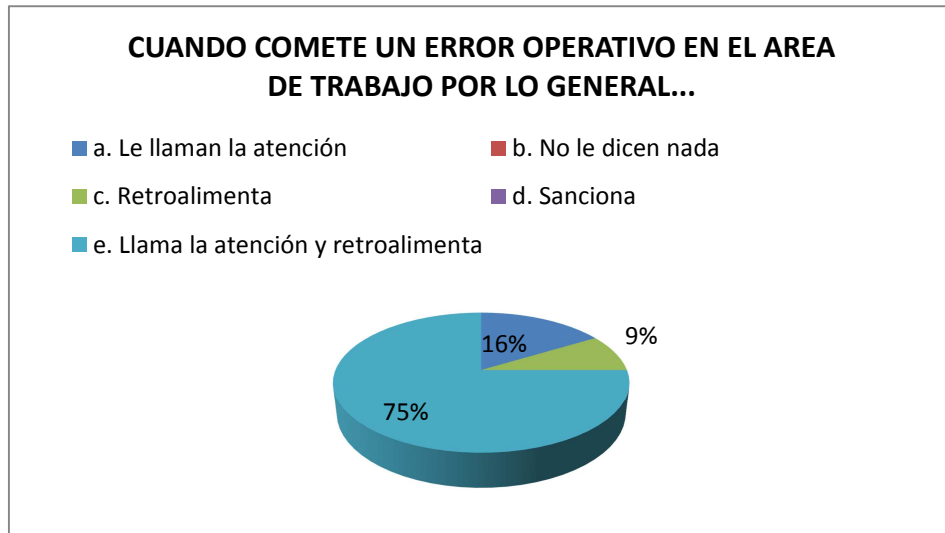
⁶⁹ Banca de Inversión Bancolombia. Trabaje con nosotros- Reconocimientos [En línea]
<http://www.bancainversionbancolombia.com/cs/Satellite?c=Page&cid=1266348574598&pagename=BancaInversion%2FBI_Interna>

Tabla 4. Aspectos evaluados en el proceso de desarrollo de personas.

1	Cuando comete un error operativo en su área de trabajo por lo general...
2	Sus ideas son llevadas a la práctica frecuentemente
3	Usted ha ascendido de puesto durante el tiempo que ha estado laborando?
4	Considera usted que la política de promociones y ascensos es..
5	¿La relación con sus compañeros de trabajo es?
6	¿Un curso de capacitación le contribuiría a mejorar su desempeño de qué manera?
7	¿Cómo calificaría usted las capacitaciones que ha recibido en la entidad?
8	¿Las capacitaciones que ha recibido han sido efectivas para desempeñar mejor su trabajo?

A pesar de las capacitaciones las personas no están exentas de cometer errores, Al preguntar a los encuestados que sucede cuando se da esta situación respondieron que en Bancolombia lo que se hace aparte de llamar la atención es revisar que sucedió y retroalimentar como lo muestra la gráfica 21; sin embargo cuando los errores son repetitivos se recibe un llamado de atención, o se pasa un memorando dependiendo de la gravedad del error, por lo general el banco trata de darle el lado al empleado y trata de apoyarlo en la medida de lo posible; trata de orientarlo al máximo pero todo depende de la situación que ocurra y teniendo muy en cuenta el cumplimiento de los protocolos y normas de seguridad por parte del funcionario.

Grafica 21. Cuando se comete un error



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

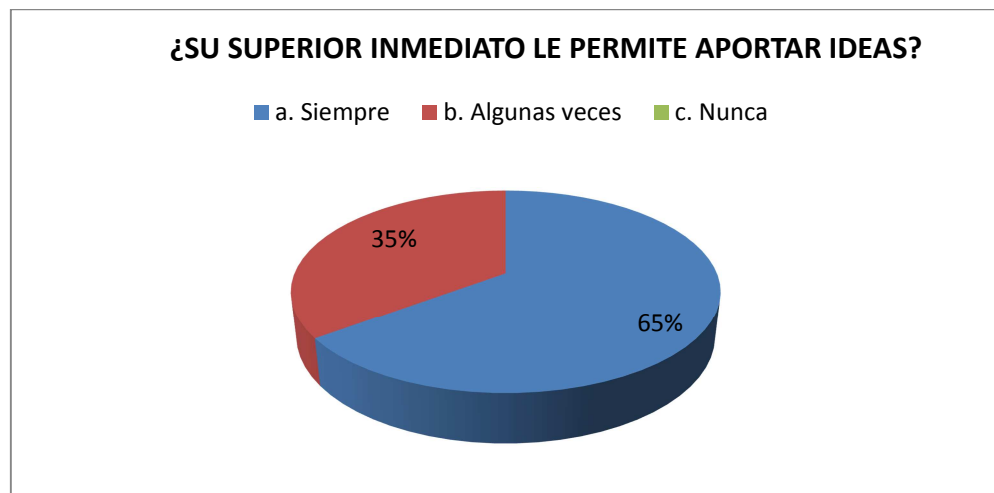
En el momento en que un empleado comete un error se desarrolla empatía con el mismo para manejar la situación de la mejor forma, enfocándose inicialmente en el problema y no en la persona⁷⁰, para Bancolombia es muy importante darle la oportunidad de explicar los eventos sucedidos para así poder hacer la respectiva retroalimentación y llamado de atención, que no tienen otro fin más que evitar futuros errores que perjudiquen los procesos del área donde se desempeñan, su desenvolvimiento en el cargo y a los clientes del banco.

En un aspecto muy importante para los funcionarios de Bancolombia, se indagó acerca de que tanto permiten los jefes inmediatos el aporte de ideas por parte de los empleados, a lo que se evidenció que en las oficinas siempre se procura llevar una relación muy cercana entre jefes, es por esto que siempre hay espacio para nuevas ideas en

⁷⁰ BLOGSPOT.COM. Como manejar los errores de los empleados. [en línea][
<http://dalecarnegieargentina.blogspot.com/2009/04/como-manejar-los-errores-de-los.html>] 2 de abril de 2009

cuanto a ciertas cosas que se estén haciendo en la oficina, por ejemplo para el desarrollo de una campaña generalmente el gerente reúne a su equipo de trabajo y allí todos dan ideas sobre estrategias que se pueden implementar, manteniendo de este modo el dinamismo y no se sienta el autoritarismo como se muestra en la gráfica 22, el 65% de los encuestados siente esa libertad de expresar sus ideas, pero el 35% siente que no todo el tiempo les es posible manifestar sus ideas, esto depende en gran medida de la relación que se lleve con el jefe inmediato, de la confianza, y también de lo viable que sean dichas ideas para la necesidad que tenga el jefe.

Gráfica 22: Aporta usted ideas?



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

La generación y sostenibilidad de una cultura de la innovación dentro de las organizaciones, requiere de dos escenarios principalmente: uno que se refiere al cambio que debe darse en las prácticas gerenciales, y otro que está relacionado con los empleados y su contribución desde el aporte de ideas y el desarrollo de las mismas.⁷¹

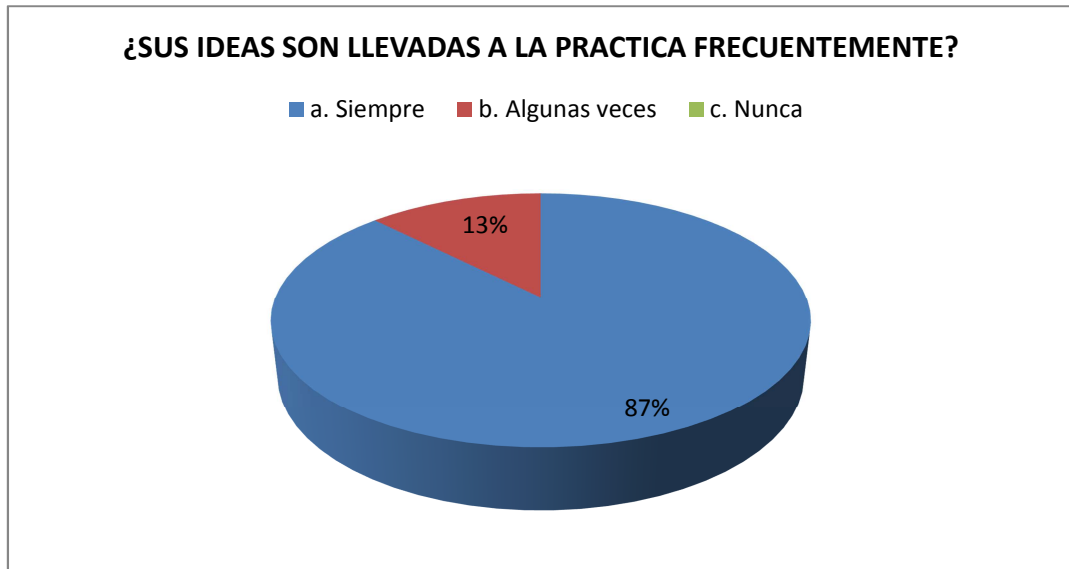
⁷¹ UTP.EDU.CO. Los empleados: motor de la innovación. [en línea][<http://isc.utp.edu.co/wiki/egresados/article33-Los-empleados-motor-de-la-innovacion>]

Cabe resaltar que el Grupo Bancolombia siempre busca la interacción de sus funcionarios al momento de realizar estrategias y acciones que permitan lograr los objetivos trazados, permitiéndoles realizar aportes que en reuniones donde participen consideren importantes dar a conocer.

En este interrogante que hace alusión al hecho de que se lleven a cabo las ideas proporcionadas por los empleados, de lo cual se puede decir que gracias a la excelente comunicación que normalmente hay entre los empleados y sus jefes la mayor parte del tiempo se lleva a cabo las ideas que estos sugieren cosa que los motiva a involucrarse en los proyectos de la organización.

La gráfica 23 muestra que el 87% de los encuestados siente que sus ideas se llevan a la práctica por considerarse viables para la organización, mientras que un 13% siente que solo algunas veces esto sucede ya que pueden ser alternativas que se estén poniendo en práctica en el momento y no han generado los resultados deseados o no son viables.

Grafica 23. Sus ideas se llevan a cabo



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

La participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados.⁷²

Al indagar sobre los ascensos de puestos, la gráfica 24 muestra que el 80% de los encuestados ha sido ascendido desde que está trabajando en el banco, esto gracias a sus méritos, buen desempeño y cumplimiento de los planes de gestión; mientras que el 20% dice que no lo ha hecho debido a que deben esperar el tiempo estipulado para ascensos, el orden en que han ingresado a la organización y que se genere la vacante; pues en Bancolombia casi todos los empleados entran en un horario medio tiempo y duran así aproximadamente un año, y para ascender la política es que se tenga mínimo un año en el puesto actual.

⁷² BILLIKOPF Encina Gregorio. Administración laboral agrícola: la participación y delegación, Universidad de California.

Grafica 24. Ascensos de puesto



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

En el momento en que se genera una vacante inmediatamente la analista de recursos humanos informa a los directores de servicios y gerentes de las oficinas, para que a su vez estos lleven la información a sus equipos de tal manera que estos postulen a los empleados que consideran cumplen con estos requisitos y capacidades, ya que toda postulación para ascensos debe llevar el visto bueno del jefe actual del funcionario.

En la gestión de personal lo que Bancolombia hace es una medición profesional y metodológica que permite identificar el perfil del personal, y la sintonía de éste con las necesidades y la cultura de la organización.

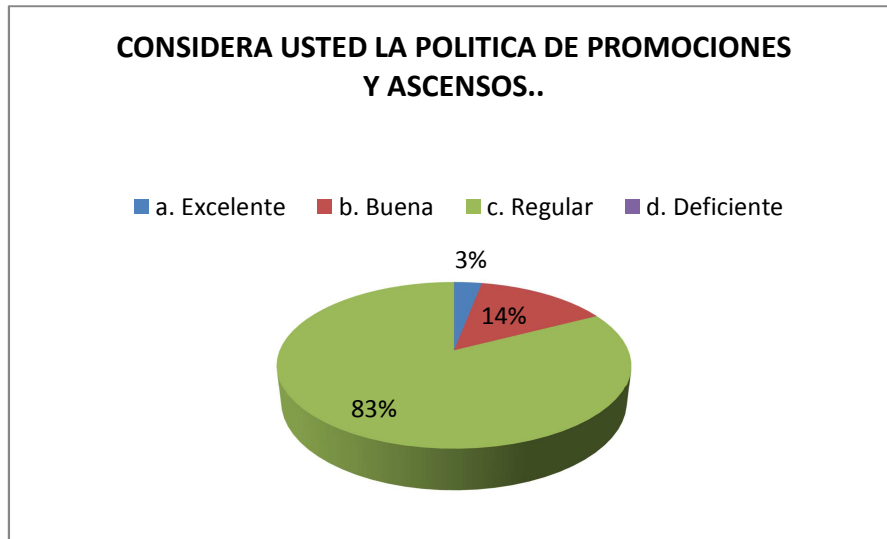
El grupo investigador concluye que la metodología utilizada es el Job Posting, ya que cuando existe una vacante, se define el perfil y en función de ello se da la oportunidad de postularse a los interesados

internos. Es un método de evaluación objetivo y que proporciona igualdad de oportunidades a todos los candidatos.⁷³

En el aspecto relacionado con la política de promoción y ascensos el 82% de los encuestados considera que la política es regular, como se muestra en el gráfico 25, ya que muchos profesionales aún se encuentran en cargos operativos, o hay personas que demoran mucho tiempo en el mismo cargo, los empleados tienen una percepción muy pobre sobre este tema, y consideran que hay que esperar mucho para ascender, sobretodo en ciudades pequeñas como Cartagena donde muchas veces después de llegar a cierto punto se evidencia un estancamiento que genera un leve inconformismo en los funcionarios, esto para algunos se ve compensado con el hecho de la estabilidad laboral, las buenas prestaciones y sueldos y demás beneficios recibidos; un 15% de los encuestados considera que la política de promoción y ascensos es buena ya que en comparación con otros empleados del sector notan que se encuentran bien posicionados dentro de su organización, por otro lado un 3% percibe esta política como excelente ya que sienten que han podido crecer como personas y profesionales dentro de la empresa sintiéndose satisfechos y agradecidos con la misma.

⁷³ ARAGONSOCIAL.ES. Retribución y política de ascensos. [en línea][<http://aragonsocial.es/retribucion-ascensos/>]

Grafica 25. Política de promoción y ascensos



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

Chiavenato define los ascensos como *movimiento* vertical de una persona que sube a un puesto más alto dentro de la organización. Cuando un trabajador obtiene un ascenso, su *salario* también registra una recompensa adicional⁷⁴

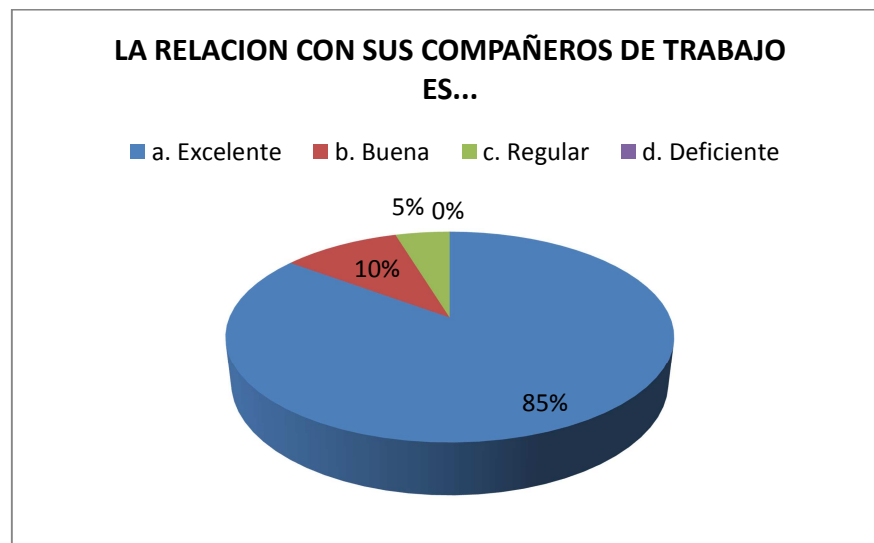
La política de Promoción y Ascensos de Bancolombia es clara, y se puede resaltar la importancia que se le da al crecimiento profesional de los funcionarios dentro de la organización.

En el aspecto que tiene que ver con la relación con los compañeros de trabajo, se puede resaltar como se evidencia en la gráfica 26, que el 85% de los trabajadores encuestados dice mantener una excelente relación con sus compañeros de trabajo, lo que indica un buen ambiente laboral que permite el buen funcionamiento de los mismos, mientras que el 10% la considera buena y el 5% regular, por lo cual en un mínimo porcentaje representados se recomendaría un esfuerzo

⁷⁴ Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. (8va ed.). México: Mc Graw Hill año 2007

adicional para mejorar aquellas cosas que no permiten una relación armoniosa en el lugar de trabajo, ya que las personalidades de los funcionarios no encajan de la mejor manera aunque en general en el banco existe un ambiente de familiaridad en el cual se procura mantener una armonía basada en los principios y valores de cada persona ya que no es tarea fácil controlar las formas de ser de cada empleado, por lo cual el Grupo Bancolombia siempre trabaja en pro del ambiente laboral de cada una de las oficinas en la ciudad.

Grafica 26. Relación con los compañeros de trabajo



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

Una buena relación entre compañeros, se ve reflejada en una mayor productividad, ya que si se llevan bien entre ellos y el ambiente es el apropiado, el ritmo de trabajo y esfuerzo aumentan.⁷⁵

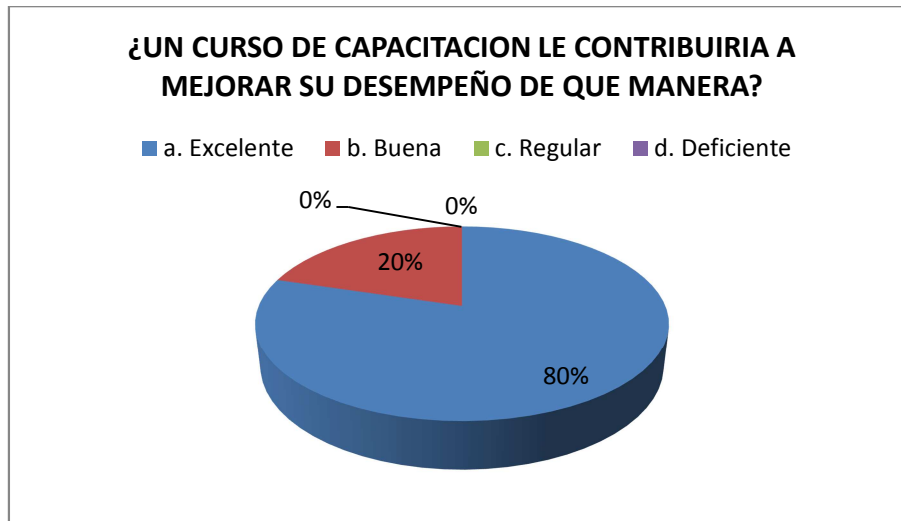
Uno de los valores que se procura aplicar dentro de la organización es que todos son un equipo, razón por la cual cuando un funcionario

⁷⁵ MISECRETARIAONLINE.ES. Buena relación con nuestros compañeros.[en línea][<http://blog.misecretariaonline.es/2012/01/buena-relacion-con-nuestros-companeros.html>] 20 de enero de 2012

llega a una oficina ya sea a estar de manera permanente o transitoria se sienta en completa familiaridad dentro de la misma, esto fue bastante evidente dentro del grupo de encuestados, se notaron relaciones amables, cordiales, respetuosas y con afecto y preocupación por los miembros del equipo, ya que estas personas pasan la mayor parte del día trabajando, Independientemente la relación exterior existente entre ellos (conocido, amigo, pareja) mantienen una relación cordial con ellos, ya que se ven muchas horas al día. El trato suele ser muy cercano tanto con los jefes o subordinados, debido, generalmente, a la igualdad de categoría dentro de la empresa. El trato diario hace que muchas relaciones laborales acaben en amistad o en relaciones afectivas (ya que actualmente hay varias parejas de esposos y novios en Bancolombia).

En términos generales en este aspecto los funcionarios encuestados consideran que cursos de capacitación les permitirían mejorar su desempeño en el área de trabajo, esto discriminado así en la gráfica 27, el 80% de manera excelente ya que teniendo claras las actualizaciones y nuevos procedimientos que se desarrollan en el área en la cual de desempeñan, pueden optimizar los procesos y brindar un mejor servicio a los clientes de la entidad; el 20% manifiesta considerarlo bueno ya que a veces los funcionarios están prevenidos a nuevas alternativas y formas de desarrollar su trabajo diario.

Grafica 27. Contribución de la capacitación al mejoramiento del desempeño



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

La capacitación y desarrollo de los recursos humanos tiende a reforzar el valor de los individuos una vez incorporados a la organización, incluye toda actividad orientada a aumentar las capacidades y el potencial del individuo, de modo de mejorar su desempeño actual y futuro.⁷⁶

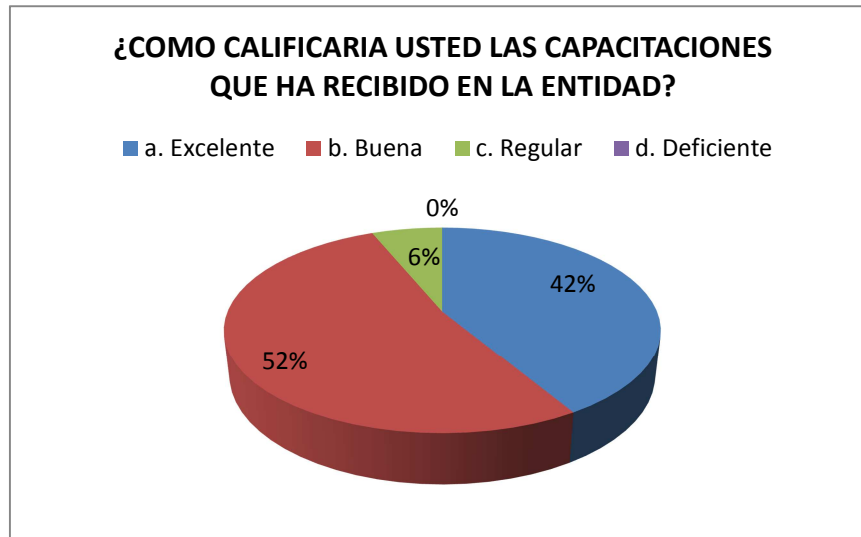
En Bancolombia este concepto de capacitación y desarrollo es bastante amplio, ya que incluye cualquier actividad que permita a los funcionarios desarrollar sus capacidades laborales incentivando a los empleados a continuar con su educación formal, a través de becas, convenios, auxilios educativos, facilidades de créditos; también se hacen intercambios entre áreas para que se enfrenten a nuevas experiencias de trabajo, se asignan proyectos especiales que presentan desafíos al individuo (actualmente se realiza en Medellín la

⁷⁶ IACOVIELLO Mercedes, FALIVENE Graciela, DÍEZ María Laura. Capacitación y Desarrollo. En: Revista aportes para el Estado y la Administración Gubernamental

capacitación de funcionarios de todas las áreas del proyecto INNOVA que dura 4 meses, para que estos funcionarios sean replicadores de información más adelante)

Como se puede ver en la gráfica 28, La percepción que tienen las personas encuestadas acerca de las capacitaciones brindadas en la empresa tienen gran aceptación, ya que el 52% dice que la calificaría como buena por la metodología utilizada por el equipo capacitador y por la formación integral que se les da en el centro de capacitación al cual son enviados los funcionarios de Bancolombia; el 42% excelente ya que siempre logra responder a las dudas o vacíos que en un momento determinado se puedan presentar, lo cual permite cada vez más ser oportunos a los clientes de una manera rápida y eficaz; y el 6% da a conocer su inconformismo manifestando que regular porque en algunas oportunidades se tratan ciertos temas a través de teleconferencias lo cual muchas veces causa que la información sea difícil de captar debido al número de personas conectadas y lo poco personal de la capacitación.

Grafica 28. Calificación de las capacitaciones recibidas



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

El entrenamiento para Idalberto Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.⁷⁷ Sin embargo para Bancolombia resulta demasiado importante saber si esta capacitación fue del agrado de las personas que la recibieron y si realmente llenaron sus expectativas ya que la capacitación no debe ser evaluada solo en términos de cambios en materia de conocimientos, habilidades y actitudes; también y por sobre todas las cosas debe medirse el éxito en materia de incremento en los niveles de productividad y calidad laboral.

Una vez que los conceptos aprendidos fueron puestos en práctica y la medición de los avances reflejan resultados positivos, se puede determinar qué tan efectiva fue la capacitación impartida.

Cuando se indagó acerca de la efectividad de las capacitaciones que brinda el Grupo Bancolombia, con un contundente 100% de

⁷⁷ CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos humanos. Quinta edición, 1999.

aprobación, los funcionarios encuestados dicen que las capacitaciones que han recibido por parte de la empresa le han permitido tener un mejor desempeño en su trabajo, como lo muestra la gráfica 29, lo que indica que un enfoque direccionado a las funciones de los funcionarios en las capacitaciones y que en banco tiene en cuenta las necesidades de información al momento de realizar el itinerario de capacitaciones en el año, esto también ha permitido en que en el momento que se presente la ausencia inesperada de algún funcionario todo el personal de la oficina este en capacidad de suplirlo mientras llega la persona encargada, lo que evita traumatismos en las funciones diarias y permite la continuidad del negocio.

Gráfica 29. Efectividad de las capacitaciones en el desempeño del trabajo



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia

La efectividad de las capacitaciones implementadas por parte del Grupo Bancolombia a todos sus funcionarios ha dado excelentes resultados ya que ha contribuido a la consecución de logros trazados

por la organización para cada una de las unidades de negocio brindando satisfacción a las directivas de la empresa.⁷⁸

El Grupo Bancolombia como empresa se preocupa por educar a su personal, por fomentar unas excelentes relaciones entre sus empleados y procurar un crecimiento íntegro y profesional dentro de la organización, es por esto que hace una inversión considerable para que todo el personal que se encuentre en capacitación goce de los recursos y comodidades necesarias para el aprovechamiento de esta experiencia en los diferentes centros de capacitación del país.

Es de vital importancia para la empresa que su capital humano este bien preparado para que sea capaz de enfrentar los retos necesarios no solo para ser el mejor banco del país sino para que las personas tengan la oportunidad de crecimiento continuo mediante las promociones y ascensos que se den dentro de la misma, regidas por las políticas existentes dentro de la organización (que son perfectamente conocidas por todos los funcionarios de banco)

Con la declaración de lo humano que realizo el presidente Carlos Yepes se trabaja día a día para que las relaciones entre jefes y subordinados sea cada vez más cercana e incluyente; se procura que haya un vínculo cercano, en el cual el jefe trata de conocer cuáles son las aspiraciones de sus empleados, hacia donde desean ir, sus metas dentro del banco; además se otorgan presupuestos para desayunos y almuerzos todos los meses buscando abrir espacios de integración entre los miembros de las oficinas, de este modo se plantean y comparten los retos que como equipo deben alcanzar y así los empleado ven la oportunidad de dar sus aportes y opiniones al respecto ya que cuando los empleados sienten que su participación en decisiones es importante, y se sienten más

⁷⁸Intranet Grupo Bancolombia.

comprometidos con el banco generando un mayor sentido de pertenencia.

1.6. PROCESO DE MANTENIMIENTO DE PERSONAS

Bancolombia es una empresa que se preocupa mucho por el bienestar físico y psicológico de sus funcionarios procurando un ambiente de trabajo agradable y seguro, por esta razón se asesora constantemente de la ARP (SURA) para que con el acompañamiento constante de sus funcionarios expertos en todo el tema de condiciones adecuadas de trabajo provean a los empleados las mejores condiciones posibles en sus lugares de ejecución de labores.

Dentro de la encuesta realizada a los funcionarios de Bancolombia se evaluaron cada uno de los aspectos que componen este proceso, lo cuales se muestran a continuación en la tabla 5.

Tabla 5. Aspectos evaluados en el proceso de mantenimiento de personas.

1	¿Cuál considera usted que es un problema para el buen desempeño de sus funciones?
2	Como califica la iluminación en su lugar de trabajo
3	Como califica la Ventilación en su lugar de trabajo
4	Como califica la temperatura en su lugar de trabajo
5	¿En su lugar de trabajo está expuesto a ruidos?
6	¿La actividad que desempeña en su trabajo es agradable y motivadora?
7	¿Existen normas y procedimientos en la empresa para proteger su integridad física y mental?
8	¿Existe una cultura de prevención de accidentes?

Al indagar sobre los problemas que pueden afectar para el buen desempeño de las funciones un 100% de los funcionarios encuestados consideran que el estrés es un problema que afecta el buen desempeño en el puesto de trabajo, tal como lo deja ver la gráfica 30, esto debido a que afecta cada una de las funciones de los cargos en aspectos como concentración y objetividad; teniendo en cuenta que en un banco se maneja un alto nivel de estrés independientemente del cargo que se tenga; ya que se maneja una alta responsabilidad por el manejo de efectivo y títulos valores y también la atención de público logra convertir en ocasiones la labor diaria en estresante.

Gráfica 30. Problemas en el buen desempeño de las funciones



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

El estrés laboral es un fenómeno, cada vez más frecuente, que está aumentando en nuestra sociedad, fundamentalmente porque los tipos de trabajo han ido

cambiando en las últimas décadas. Afecta al bienestar físico y psicológico del trabajador y puede deteriorar el clima organizacional.⁷⁹

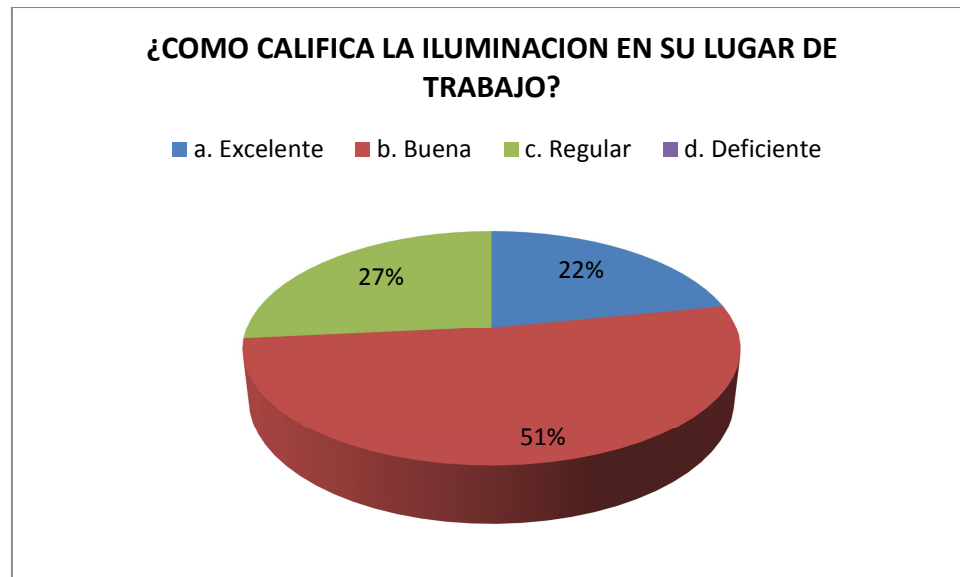
Considerando que el estrés es uno de los principales riesgos para la salud y la seguridad, Bancolombia procura como empresa a colaborar para que estos niveles no sean tan altos dentro de lo posible, Así por ejemplo se procura que los horarios de trabajo eviten conflictos con la exigencias y responsabilidades externas, si una persona tiene clases en la universidad se acomoda su horario de tal forma que pueda cumplir con la misma, también se tiene especial cuidado con la carga laboral, que las personas descansen por lo menos un día en la semana y que si hace horas extra no se extralimite con estas; de igual modo se procura que al asignar las tareas estas estén de acuerdo a las capacidades del empleado y se trata al máximo de controlar los cambios en las condiciones de trabajo y en la salud de los trabajadores y su interrelación.

En el aspecto evaluado que hace referencia a la iluminación en el lugar de trabajo, se evidencia en la gráfica 31 que el 51% de los funcionarios encuestados manifiesta que es buena, ya que al momento de desarrollar sus labores diarias se han sentido conformes con la iluminación en sus puestos de trabajo y no han tenido inconvenientes al momento de realizar sus actividades diarias; el 27% dio a conocer que considera que la iluminación en su lugar de trabajo es regular debido a que en algunos espacios de las oficinas donde estos funcionarios desarrollan sus actividades existen falencias en las lámparas que brindan la correcta iluminación de los lugares de trabajo; cabe resaltar que el 22% de los funcionarios encuestados ha considerado excelente la iluminación en sus lugares de trabajo, ya que conocen los problemas que conlleva trabajar en un lugar con

⁷⁹ MADRIDSALUD.ES. El estrés laboral y su prevención. [en línea][
http://www.madridsalud.es/temas/estres_laboral.php]

iluminación inapropiada y en el tiempo que han estado laborando con Bancolombia siempre han tenido una correcta iluminación de sus puestos de trabajo basada en el mejoramiento de las condiciones laborales de los empleados.

Grafica 31. Iluminación en el lugar de trabajo



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

Una iluminación inapropiada en el ambiente de trabajo puede causar problemas relacionados con la salud. La fatiga visual fue considerada como la dolencia número 1 relacionada con la iluminación en un estudio realizado en 1998 por el Grupo de Tecnología de Kensington. Además de la fatiga visual, una iluminación inadecuada puede causar cansancio, estrés físico y jaquecas.⁸⁰

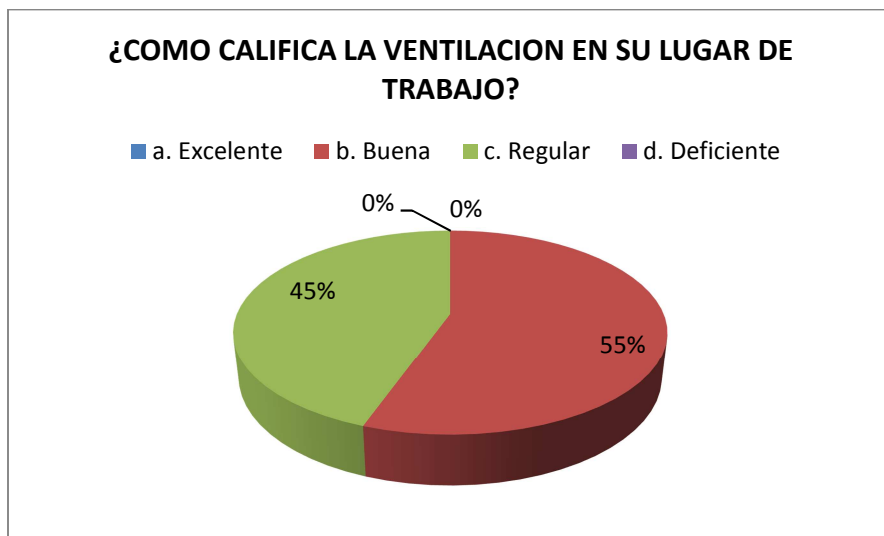
El Grupo Bancolombia procura siempre velar por mantener unas excelentes condiciones laborales para sus funcionarios, realizando de

⁸⁰ PAYNE Maxwell. La importancia de una iluminación adecuada en una estación de trabajo. En: eHow en español.

manera periódica revisiones en las oficinas para que si es necesario se hagan los trabajos de acomodación y mantenimiento de la infraestructura, procurando siempre cuidar su activo humano de los efectos de una mala adecuación de sus unidades de negocios como lo son los problemas de salud y operativos en su puesto de trabajo.

En el aspecto relacionado con la ventilación en el lugar de trabajo, como se aprecia en la gráfica 32, el 55% de los funcionarios manifiesta que la ventilación en su lugar de trabajo es buena, ya que se sienten cómodos y no sienten la necesidad de un cambio de puesto a causa de inconformismo con la misma; el 45% de los empleados encuestados la percibe como regular, indicando que deben hacerse modificaciones en los sistemas de ventilación de estos lugares para lograr la comodidad requerida para el desempeño de las funciones de sus cargos.

Gráfica 32. Ventilación en el lugar de trabajo



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

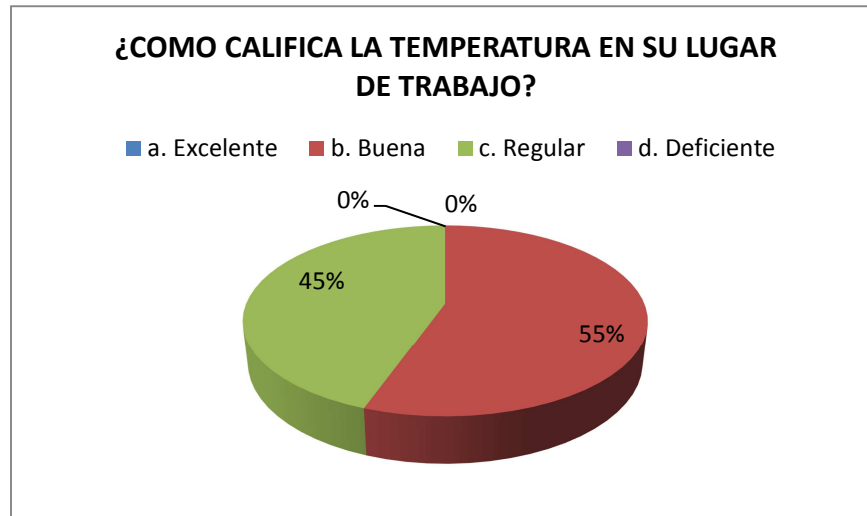
Un buen flujo de aire en los lugares de trabajo tiene mucha importancia para la productividad y para la salud en el trabajo. Una ventilación adecuada puede ayudar al control de sustancias peligrosas y a evitar la excesiva acumulación de calor.⁸¹

Es importante para el Grupo Bancolombia mantener una adecuada ventilación en los puestos de trabajo de los funcionarios de la red de oficinas, es por esto que se están realizando las adecuaciones pertinentes para optimizar estos espacios con falencias en este aspecto y así mejorar el desempeño de sus empleados sin incurrir en efectos negativos sobre la salud de los mismos.

Al momento de dar a conocer su opinión acerca de la temperatura en el lugar de trabajo, los funcionarios de Bancolombia manifestaron como se observa en la gráfica 33, que el 55% considera que es buena, ya que no han sentido molestias o inconformismo con este aspecto al momento de realizar sus labores y perciben con agrado la temperatura que se mantiene en las oficinas; el 45% considera este aspecto regular, cabe resaltar que en una ciudad donde se vive con una temperatura alta, la percepción térmica de las personas según su organismo también afecta considerablemente en esta respuesta, sin embargo Bancolombia ha procurado siempre por mantener un acondicionamiento de estas áreas que se ven más afectadas según su ubicación en la ciudad, además de esto un mantenimiento adecuado de los equipos que mantienen una temperatura ideal en la red de oficina de la ciudad de Cartagena.

⁸¹ INSHT.ES. Mejorar y mantener los sistemas de ventilación para asegurar una buena calidad del aire en los lugares de trabajo. [en línea][
http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Guias_Ev_Riesgos/Compr obacionErgonomica/Locales/87.pdf]

Grafica 33. Temperatura en el lugar de trabajo



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

El cuerpo humano es homotermo, es decir, necesita mantener una temperatura constante (36° C) e independiente de la temperatura exterior. Pequeñas variaciones sobre esta temperatura producen efectos negativos. El cuerpo humano posee mecanismos para mantener constante la temperatura y tolera muy mal los cambios de temperatura.⁸²

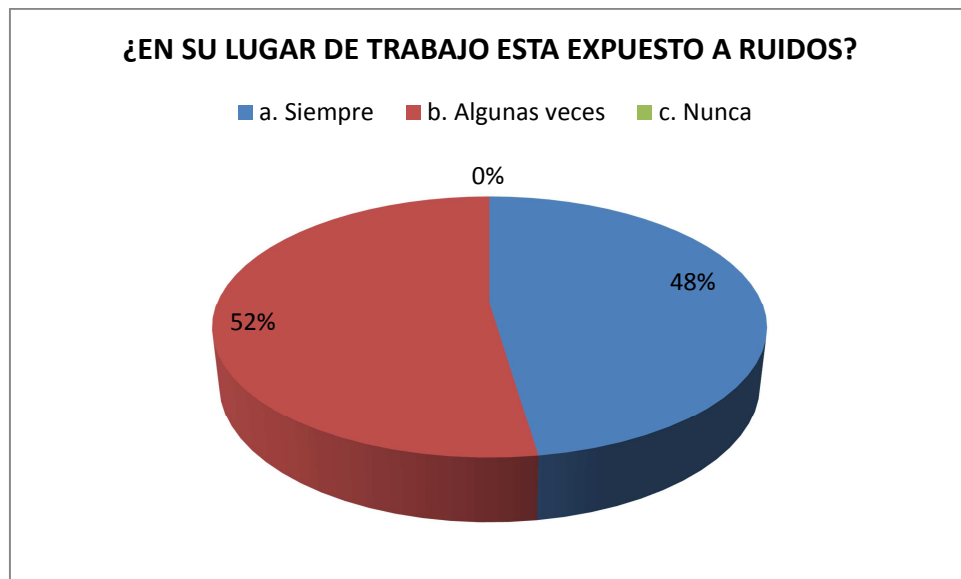
En conjunto con la ARP SURA y el área de mantenimiento Bancolombia realiza supervisiones a las oficinas, buscando siempre mantener el adecuado montaje de los puestos de trabajo para que sus funcionarios no sufran efectos que perjudiquen su salud y desempeño laboral hace frecuentes mantenimientos a la red de aires acondicionados de la oficina de la ciudad de Cartagena.

En la gráfica 34, donde se indago sobre la exposición a ruidos en el lugar de trabajo, el 48% de los funcionarios encuestados dicen estar expuestos siempre a ruidos en su puesto de trabajo, esto debido a

⁸² ELERGONOMISTA.COM. Temperatura en el lugar de trabajo. [en línea][<http://www.elergonomista.com/27en07.html>]

que algunas oficinas quedan cerca de avenidas muy concurridas donde se ve una gran afluencia de vehículos de transporte público y en centros comerciales donde constantemente hay una gran circulación de personas, es por esto que el 52% dice que solo algunas veces se ven expuestos al ruido en su lugar de trabajo ya que la ubicación de sus oficinas está en vías menos transitadas, lo cual permite percibir niveles más bajos de ruido que no afectan su salud ni desempeño laboral.

Grafica 34. Exposición a ruidos en el lugar de trabajo.



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

La exposición al ruido durante mucho tiempo disminuye la coordinación y la concentración, lo cual aumenta la posibilidad de que se produzcan accidentes.

La exposición al ruido en el lugar de trabajo puede disminuir la coordinación y la concentración, lo cual puede aumentar los accidentes y la tensión.⁸³

⁸³ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. La Salud y la Seguridad en el Trabajo: “El Ruido en el Lugar de Trabajo”[en línea][http://training.itcilo.it/actrav_cdrom2/es/osh/noise/noiseat.htm]

Las oficinas del Grupo Bancolombia que están expuestas al ruido es por causa de factores externos como el generado por los vehículos que transitan las vías cercanas y en los centros comerciales, pero como medida importante se ha dispuesto realizar en las oficinas con este problema un trasdocado con un aislante acústico adosado a la pared, lo cual genera un aislamiento uniforme que absorbe las vibraciones del sonido, esto fue conocido por el grupo investigador en entrevista con el jefe de mantenimiento de la zona caribe, el Señor Santander Camargo. Adicionalmente a esto, se están realizando remodelaciones de las oficinas cuyo nuevo formato incluye los vidrios blindados en el área de caja que también contribuye en gran medida a aislar el ruido incluso de la fila.

Al consultar a los encuestados si la actividad que desempeña en su trabajo es agradable y motivadora, refleja como muestra la gráfica 35, que el 94% de ellos considera que la actividad que desempeña es agradable y motivadora ya que se sienten felices trabajando en el ara financiera porque sienten que pueden contribuir a mejorar el bienestar y calidad de vida de sus clientes, y además porque trabajar en una entidad como Bancolombia sienten el reconocimiento de sus familiares y allegados, mientras que el 6% no lo considera así, esto debido a algunos aspectos en las políticas de promoción y ascenso que no sienten sean las mejores para ellos, ya que pueden llegar a sentir en un momento determinado que el trabajo es rutinario, las metas comerciales son muy altas y se deben esforzar mucho.

Grafica 35. Agrado de la actividad desempeñada



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

La motivación es aquella fuerza que impulsa al individuo a realizar una actividad o a tener un determinado comportamiento en una situación concreta.⁸⁴

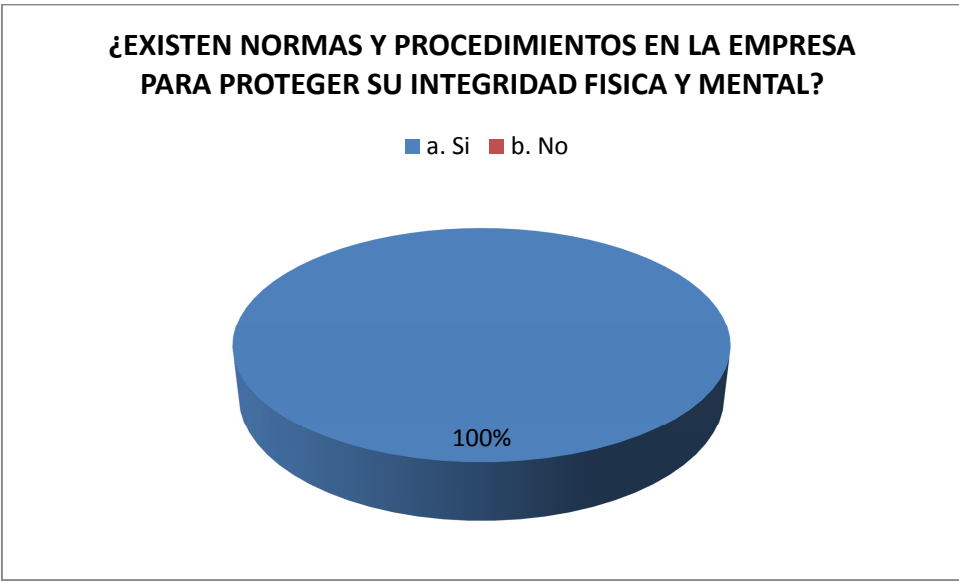
Bancolombia tiene en cuenta que la conducta humana está orientada a alcanzar objetivos, por tanto se procura motivar a los funcionarios para alcanzar los objetivos de la empresa de tal manera que estos se conviertan en parte de sus objetivos personales, de esta forma creando un sólido equipo que beneficia a las tres partes involucradas, Banco, funcionario y cliente.

Al indagar acerca si la empresa se preocupa por proteger la integridad física y mental de los funcionarios, como se muestra en la gráfica 36, se aprecia que el 100% coincide en decir que existen las

⁸⁴ MACMILLANPROFESIONAL.ES. Unidad 4: La Motivación en el Entorno Laboral. [en línea][http://www.macmillanprofesional.es/fileadmin/files/online_files/professional/guia_rapida/datos/unidad_des_libro_alumno/retunidad04.pdf]

normas y procedimientos para que sean protegidos en este aspecto, ya que en la parte física por ejemplo, existen muchos tips de seguridad ofrecidos constantemente por el banco teniendo en cuenta que el riesgo de un atraco o taquillazo es inminente, los funcionarios del grupo Bancolombia cuentan con entrenamiento de cómo se debe reaccionar en caso de presentarse una situación como esta, ya que no solo perjudica la parte física sino también la parte mental; también se cuentan con toda clase de elementos de seguridad tales como vidrios y puertas de seguridad, alarmas silenciosas, entre otros; en caso de alguna emergencia las oficinas cuentan con brigadas de primeros auxilios; en el caso de los cajeros principales que deben estar la mayor parte del día en el cuarto de bóveda realizando la clasificación del dinero, están dotados con máscaras y lentes para evitar que sufran por causa del sucio que produce esta actividad.

Grafica 36. Normas y procedimientos para proteger la integridad física y mental



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

Siempre debemos tener presente que las condiciones positivas del ambiente laboral influyen notoriamente en la salud física y mental de los trabajadores, es decir sobre las condiciones positivas: físicas, psicológicas y sociológicas. Lo cual nos lleva a todo lo que se refiere a la higiene en el trabajo, salud ocupacional, seguridad en el trabajo y Calidad de Vida en el Trabajo.

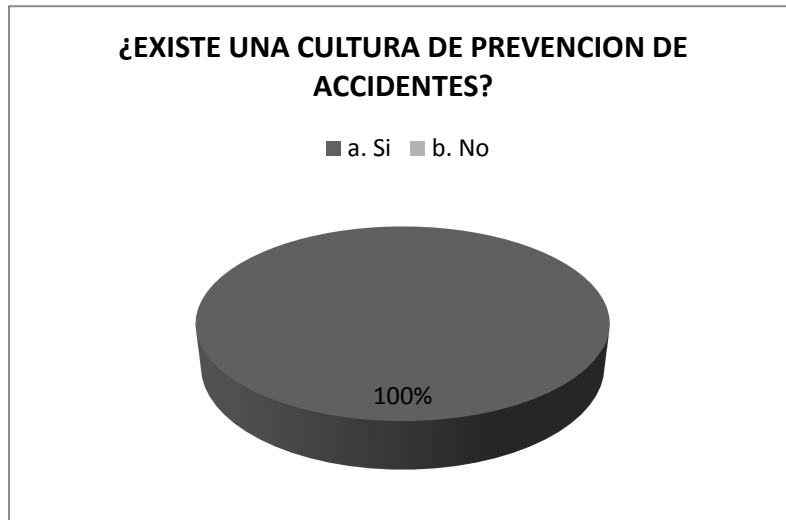
La actividad de trabajo puede ocasionar también efectos no deseados sobre la salud de los trabajadores, ya sea por la pérdida o ausencia de trabajo o por las condiciones en que el trabajo se realiza⁸⁵

En Bancolombia es muy importante cuidar de la salud de los funcionarios, es por esto que muchas veces se ha realizado reubicación de puestos por alguna condición de salud de algún funcionario mientras esta pasa, incluso los funcionarios que manejan jornadas nocturnas o de fines de semana tienen un tiempo límite para permanecer en dichos horarios con la finalidad de que no se vea perjudicada la vida familiar.

En el interrogante que corresponde a la cultura de prevención de accidentes, los resultados muestran como indica la gráfica 37 que el 100% de los funcionarios dice que existe una cultura de prevención de accidente en la empresa, ya que se han realizado campañas de prevención y capacitaciones para saber de qué manera actuar en caso de que se presenten.

⁸⁵ CAMACARO, P.R.: (2010) *"Aproximación a la calidad de vida en el trabajo en la organización castrense venezolana. (Caso: aviación militar venezolana)"*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/tesis/2010/prc/

Grafica 37. Cultura de prevención de accidentes



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

Es responsabilidad del empresario evaluar el nivel de riesgo de un lugar de trabajo y proporcionar al trabajador el EPI correcto para el desarrollo normal de la función; pero de igual manera, el trabajador debe estar formado para el uso correcto del EPI, evitándose de esta manera accidentes y sufrimientos innecesarios, e importantes pérdidas – económicas y materiales- en caso de sufrir un accidente.⁸⁶

Bancolombia trabaja para que en la red de oficinas reine la cultura de prevención de accidentes, esto va también en el cuidado de la salud física y mental de los trabajadores por lo cual se hace conciencia de la importancia del cuidado personal, se da mucha prioridad a cualquier malestar que presente el trabajador por ejemplo en el caso del túnel carpiano que es una de las enfermedades profesionales a las que más se está expuesto por el uso continuo de computadores y que actualmente tiene a varios funcionarios que la padecen, se les da

⁸⁶ TARINGA.NET. Accidentes laborales, como prevenirlos y evitarlos. [en línea][<http://www.taringa.net/posts/info/15086462/Accidentes-Laborales-como-prevenirlos-y-evitarlos.html>]

prioridad a sus terapias y se siguen los conductos para colaborar al funcionario y apoyarlo en este proceso.

El Grupo Bancolombia cuida celosamente el bienestar de sus trabajadores ya que lo considera su recurso más preciado, por esta razón se preocupa por ofrecer un ambiente de trabajo no solo agradable sino también seguro esto reflejado en todas las políticas de seguridad que maneja procurando el bienestar de los funcionarios y de la compañía; a pesar de que el trabajo en un banco no genera tantos riesgos físicos como en otras empresas de otros sectores, se procura mantener los espacios de trabajo de los funcionarios óptimos para la realización de sus actividades diarias, de la misma forma no se descuida la parte integral del trabajador.

En toda la red de oficinas se encuentran las brigadas de primeros auxilios conformadas por los trabajadores, los cuales saben cómo responder en caso de alguna emergencia; también las oficinas se encuentran bien señalizadas, dotadas de extintores en varios lugares estratégicos y estos son revisados periódicamente; se tiene especial cuidado con los cuartos que almacenan los servidores y las consolas de seguridad de la oficina, que se encuentren perfectamente ventiladas para que no ocurra un cortocircuito.

Con frecuencia se acercan funcionarios de la ARP a realizar visitas de control sobre la salud ocupacional de los trabajadores, dando recomendaciones para cada uno de ellos y de la oficina en general y verificando que se esté llevando a cabo los planes de salud ocupacional.

1.7 PROCESO DE MONITOREO DE PERSONAS

El grupo Bancolombia es consciente de que para ser líder en el sector financiero y mantener ese lugar, debe invertir en su capital humano, formándolo de tal manera que sean unos profesionales íntegros al momento de realizar las tareas diarias concernientes a su cargo.

Crear nuevas alternativas de información para que los funcionarios se apoyen al momento de capacitarse, actualizarse e incluso aclarar sus dudas ha sido una iniciativa que le ha dado excelentes resultados, ya que le brinda a sus trabajadores la seguridad de tener claras las funciones y procedimientos que deben realizar en su día a día.

Dentro de la encuesta realizada a los funcionarios de Bancolombia se evaluaron cada uno de los aspectos que componen este proceso, lo cuales se muestran a continuación en la tabla 6.

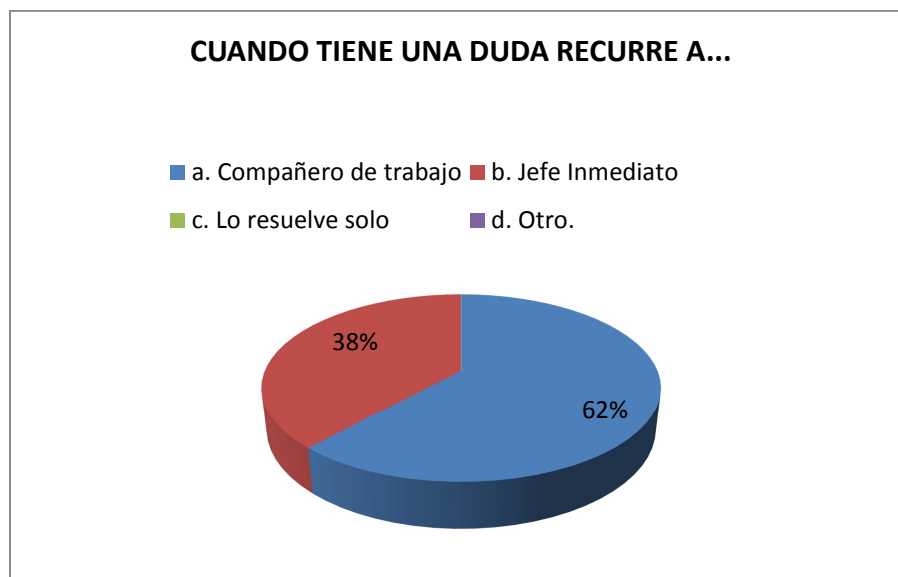
Tabla 6. Aspectos evaluados en el proceso de monitoreo de personas.

1	Cuándo tiene alguna duda usted recurre a...
2	¿Cree usted que una herramienta que ayude a solucionar las dudas de sus funciones es necesaria para el desempeño de su trabajo?
3	¿La empresa cuenta con un programa informático donde usted puede consultar las dudas sobre su trabajo?
4	¿Cuándo usted requiere de una solución o de resolver alguna duda se le ha brindado la ayuda?

Al momento de indagar acerca de a quien recurren los funcionarios en caso de tener alguna duda, como se observa en la gráfica 38 que el 62% dicen recurrir a un compañero de trabajo del área, por la confianza que se desarrolla entre los funcionarios por el trato diario entre ellos, también por comodidad y cercanía, ya que de esta forma

se hace más rápido la aclaración de la duda y se evita hacer esperar a un cliente, mientras que el 38% recurre directamente al jefe inmediato en busca de una respuesta a su interrogante ya que consideran que muchas veces se presentan casos que no son tan comunes y llevan implícitos una autorización para proceder por parte del jefe inmediato, o en algunos casos hacen referencia a procesos nuevos o que están en etapa de cambio por tanto se considera más confiable la opinión del jefe.

Grafica 38. A quien recurre en caso de duda



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

Bancolombia realiza capacitaciones frecuentes a sus funcionarios de tal modo que estos estén actualizados en cuanto a los procedimientos que se manejan a diario dentro de la entidad, así mismo cuando una persona lleva cierto tiempo en un puesto el día a día lo va volviendo experto, razón por la cual se convierte en una persona confiable para sus compañeros de área, además se ve mucho que dentro de un área cada persona tiene ciertos temas fuertes lo que hace que se

complementen; Los problemas forman parte de la dinámica y cotidianidad de las organizaciones y los líderes necesitan saber cómo afrontarlos y qué decisiones tomar para solucionarlos,⁸⁷ por esto dentro del banco las personas hacen carrera y han pasado por varios puestos antes de ser jefes están capacitadas para resolver muchas dudas que puedan surgir.

Al preguntar sobre la necesidad de una herramienta para solucionar dudas la gráfica 39 muestra que un 54% de los funcionarios encuestados no cree sea necesario una herramienta que le permita solucionar las dudas de las funciones que se deben llevar a cabo en el trabajo, mientras que un 46% si lo considera, ya que ven más practico el uso de una herramienta en el puesto de trabajo para aclarar dudas que el tener que ir hasta donde el jefe inmediato cuando estas se presenten.

Gráfica 39. Necesidad de herramienta para solucionar dudas



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

⁸⁷DEGERENCIA.COM. El líder y la resolución de problemas. [en línea][<http://www.degerencia.com/articulo/el-lider-y-la-resolucion-de-problemas>]

Una de las herramientas innovadoras es lo que se conoce como Intranet, red de comunicación dentro de una organización. Mediante ella, se pueden intercomunicar todos los miembros de la empresa para lograr un mejor desempeño de sus funciones y procesos⁸⁸.

En la actualidad para resolver dudas a los funcionarios se encuentra habilitada la mesa de apoyo MATEO en la cual se puede comunicar con personas de varias áreas que están en la capacidad de resolver cualquier inquietud que se presente, esto también se puede hacer a través de intranet en un chat con el mismo servicios, el cual es más rápido, oportuno y cómodo ya que en ocasiones toman el control remoto del equipo del funcionario para enseñarle como debe hacer determinada labor; también muchos funcionarios resuelven sus dudas con compañeros que no están en la misma oficina sin necesidad de llamarlos por teléfono ya que todos cuentan con el comunicador que es una herramienta para chatear entre funcionarios y de este modo resolver dudas e inquietudes.

En el interrogante que buscar saber si la empresa cuenta con un programa donde los funcionarios pueden resolver sus dudas de trabajo un 100% de las personas encuestadas respondió positivamente como lo muestra la gráfica 40 ya que en la intranet tienen la opción de buscar cualquier cosa que necesiten saber

⁸⁸ BLOGSPOT.COM. La importancia de la intranet como medio de comunicación. [en línea][<http://yvanrequena.blogspot.com/2009/07/la-importancia-de-la-intranet.html>] 7 de Julio de 2009

Grafica 40. Programa informático para consultar dudas de trabajo



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

En la intranet de Bancolombia existe un espacio llamado BIBLIOTECA VIRTUAL en el cual se puede buscar sobre cualquier tema concerniente al banco e incluso a actualizaciones financieras, allí se encuentran los procedimientos, las circulares de actualización y nuevos procesos de manera clara que permitan resolver la duda inmediatamente y de forma fácil; Las bibliotecas virtuales fueron creadas con el propósito de facilitar el acceso a cualquier tipo de información esta información para cualquier usuario o persona conectada a la red, también, esto facilitaría el uso y reduciría el tiempo en que las personas adquieren información⁸⁹.

Al preguntar si los funcionarios han recibido ayuda cuando lo han requerido como se muestra en la gráfica 41, un 100% de los funcionarios encuestados manifiesta haber recibido ayuda cuando se ha presentado alguna duda, esto demuestra un acompañamiento

⁸⁹ BLOGSPOT.COM. Bibliotecas virtuales: para que nos sirven. [en línea][<http://bibliotecvirtuales.blogspot.com/2012/05/para-que-nos-sirven.html>] 30 de mayo de 2012

permanente por parte de compañeros de área y jefes inmediato para el mejoramiento del desempeño en el lugar de trabajo.

Grafica 41. Ha recibido ayuda ante una duda?



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de Bancolombia.

Las empresas que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos; el compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad⁹⁰

Bancolombia ha procurado mantener en su red de oficinas un ambiente de camaradería, el cual brinda la confianza que necesitan sus funcionarios para apoyarse entre sí al momento de surgir alguna duda en el día a día laboral de cada uno de sus empleados.

Es importante resaltar que la formación y capacitación que imparte la entidad a sus empleados busca siempre mantener un grupo laboral sólido, preparado para resolver inquietudes y afrontar dificultades

⁹⁰ WIKIPEDIA.ORG. Trabajo en equipo. [en línea][http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo]

que se presentan al momento de desarrollar los procesos de cada cargo.

En Bancolombia se llevan a cabo programas de capacitación que permiten que los funcionarios puedan llevar a cabo todas funciones en los cargos que manejan, sin embargo es normal que en el transcurso de su jornada laboral se presenten dudas e inconvenientes las cuales deben dar resultados de manera inmediata para así no generar traumatismos en su trabajo y tampoco malestar a los clientes, es por esto que los empleados del Grupo Bancolombia cuentan con herramientas que les permiten resolver estas inquietudes de forma ágil y rápida.

Siempre se ha procurado mantener a la mano de los funcionarios el acceso a herramientas como intranet, bibliotecas virtuales, medios de comunicación de respuesta inmediata y línea de atención directa con quienes se pueden asesorar y guiar en caso de presentarse dudas en los procesos concernientes a cada cargo.

Aunque los funcionarios cuentan con las herramientas necesarias para resolver la preguntas que se presentan en el día a día de sus funciones, Bancolombia procura que el aprendizaje sea continuo, a través de cursos virtuales, capacitaciones presenciales, entre otros. De tal manera que se pueda optimizar el tiempo en las horas laborales, además de esto los jefes por tener la experiencia de haber recorrido varios cargos, también se encuentran en la capacidad de resolver dudas en un momento determinado cuando sea requerido su apoyo en el requerimiento de una respuesta rápida a un problema.

1.8. PROPUESTA PARA ADMINISTRAR EFICIENTEMENTE EL RECURSO HUMANO

Detrás de una buena dirección se encuentra un equipo humano motivado; nuestra percepción es que las personas se comprometen y son naturalmente productivas en el trabajo si las condiciones son adecuadas, de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada en el mes de septiembre de 2012 a los funcionarios de Bancolombia en la ciudad de Cartagena. El grupo investigador destaca los siguientes aspectos que muestran resultados menos favorables y son considerados puntos débiles que pueden ser mejorados:

- Política de promoción y ascensos
- Estrés laboral

Estos aspectos fueron elegidos porque aunque hay otros ítems que no tienen los mejores resultados se notó que la entidad ya se encuentra trabajando en ellos para mejorarlos, tales como los factores de la infraestructura de las oficinas (ruido, temperatura, iluminación)

En los aspectos de políticas de promoción y ascensos y estrés laboral se evidenció que Bancolombia a pesar de tener deficiencias no se encuentra realizando cambios pertinentes para mejorar la percepción que tienen sus funcionarios. Por esta razón, el grupo investigador presenta la siguiente propuesta que contribuye al mejoramiento de los aspectos mencionados anteriormente.

1.8.1. POLITICA DE PROMOCION Y ASCENSOS.

Actualmente en Bancolombia se utiliza la matriz de selección que es un mecanismo creado para asegurar procesos de selección transparentes en la red de sucursales, donde se premia el alto desempeño y esfuerzo de los colaboradores que buscan nuevas oportunidades de crecimiento dentro de la organización. Dentro de las variables tenidas en cuenta están: nivel de estudio, variables del plan de gestión, valoración del desempeño, reconocimientos, concepto del jefe, etc. Se usa esta matriz para las vacantes de los siguientes cargos: Cajero Supernumerario, Cajero principal, Asesor comercial, Asesor móvil, Asesor integral II y Supernumerario⁹¹.

En los resultados obtenidos se evidenció que existe inconformismo con esta política, ya que los funcionarios de Bancolombia consideran que debe haber más transparencia en este proceso y se debe llevar a cabo de una manera diferente las postulaciones del personal que desee ascender a un puesto determinado.

ESTRATEGIA A DESARROLLAR

El grupo investigador propone desarrollar un proceso de promoción y ascensos transparente y público a los concursantes con la finalidad de que al momento en que varios funcionarios se postulen a un cargo tengan completa claridad del proceso y sus resultados, y que además les permita tener una retroalimentación sobre sus fallas en dicho proceso para poder mejorarlas y así poder postularse en una próxima oportunidad, como se explica a continuación:

⁹¹ Intranet Grupo Bancolombia

➤ ¿Quién administra este proceso?

La analista de gestión humana es la responsable de registrar a los funcionarios que se postulan a la vacante y garantizar la transparencia del mismo

➤ Herramienta: Ficha de Funcionario:

Cada funcionario del Grupo Bancolombia tendrá en su perfil de Intranet actualizada toda su información correspondiente: E- mail, teléfonos, dirección, títulos y/o grados, capacitaciones. Todo con la finalidad de crear un ambiente transparente, simple y objetivo en el proceso de selección interno.

➤ **ETAPA 1: APERTURA DE LA VACANTE.**

Una vez que se presente una vacante la analista de gestión humana se encarga de informar a los gerentes y directores de servicios sobre esta para que se replique la información con los equipos de trabajo y se encarga de publicarla en la intranet en el portal SAP estableciendo: plazos de inicio y terminación de proceso, responsables de elegir al candidato para el puesto, describir las características, funciones y competencias necesarias para ejercer el cargo que se requiere.

➤ **ETAPA 2: POSTULACIÓN A LA VACANTE.**

En el momento en que un funcionario desee aplicar a una vacante, una vez comprendidas las aptitudes y actitudes requeridas para el cargo, realizará en el portal SAP un test con preguntas claves diseñado por la analista de gestión humana con la finalidad de saber si este cumple con los requisitos mínimos para postularse y así se hace un filtro óptimo según los requerimientos del cargo.

➤ **ETAPA 3: GENERACIÓN DEL PROCESO.**

Definir las prioridades ponderando cada requisito publicado en el aviso, de este modo se facilitará el filtro de selección ya que se le da un valor en cada ítem

evaluado en los aspirantes al cargo y en esta etapa el resultado es cuantitativo basándose en la hoja de vida del funcionario.

Consideraciones finales:

- Antes de que se seleccione a los candidatos, se ordena según el valor otorgado a cada perfil, de esta forma se dará prioridad a aquellos candidatos que más se acerquen a los requerimientos y serán los que pasarán a la etapa de entrevistas con los que serían los jefes directos quienes son los responsables de estas y realizar la selección final.
- Para esto, la analista de gestión humana realizará el registro en el portal SAP de los postulantes pre seleccionado e informará a aquellos que no fueron seleccionados, informándole las razones y los aspectos a mejorar.

➤ **ETAPA 4: PERFILES DE LOS USUARIOS.**

- Administrador: este corresponde a la analista de gestión humana que se encarga de manejar la herramienta en el sistema; es el único usuario que puede publicar un aviso en el portal SAP y crear un proceso de selección; los demás usuarios deberán solicitar al administrador la publicación y creación de procesos de selección
- Responsable del proceso: es la persona que ha solicitado la publicación o quien será el responsable del proceso de selección de los candidatos. Ente sus responsabilidades se encuentra el seguimiento y control del proceso de selección e informar los resultados de los procesos al administrador y a los candidatos.

➤ **ETAPA 5: CONCLUSION DEL PROCESO.**

Una vez el responsable del proceso finalice la etapa de entrevistas con los candidatos que fueron previamente seleccionados por la analista de gestión

humana elegirá al mejor candidato para el puesto según su criterio y necesidades; le informará a la administradora del proceso de selección el candidato elegido para que esta se encargue de publicar los resultados en la intranet con el nombre de la persona que ocupara el cargo.

Beneficios del proceso:

- Disponer de un sistema que permita gestionar y agilizar los procesos de selección
- Tener conocimiento público de los concursos realizados por el Grupo Bancolombia
- Contar con información histórica de los concursos publicados
- Disponer de un medio fácil para contactarse con los postulantes

1.8.2. ESTRÉS LABORAL

El estrés es la consecuencia de la adaptación y ajuste a las circunstancias de presión internas y externas de un trabajador en una empresa, y es el resultado del desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización.

Por esta razón existen algunos elementos que inciden en el nivel de estrés de los trabajadores de una empresa como son: Estresores del ambiente físico, estresores relativos a la importancia de la tarea o función desempeñada, estresores relativos a la organización y a las características o capacidades de cada trabajador.

En los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los funcionarios de Bancolombia se detectó que el estrés los aqueja de manera constante por lo que el grupo investigador consideró la siguiente propuesta:

ESTRATEGIA A DESARROLLAR

Buscar estrategias para mitigar el estrés laboral en Bancolombia es un objetivo de gran importancia para la organización, ya que produce consecuencias negativas no solo para los trabajadores sino también directamente a la compañía.

Como primera medida es muy importante abordar los factores estresores que originan el fenómeno, además de actuar sobre las causas se debe implementar estrategias de adaptación como:

1. Compromiso de la dirección.
2. Identificación de las causas que pueden ocasionar el estrés.
3. Analizar las causas.
4. Valorar las causas.
5. Crear espacios de lúdica en el horario de trabajo.

6. Realizar pausas activas diariamente.
7. Llevar la intervención de un experto en esta problemática (Psicólogo).
8. Implementar los días sábados jornadas recreativas y deportivas.
9. Hacer charlas cada 15 días de desempeño laboral y de relaciones interpersonales.

➤ **ESTRATEGIAS GENERALES:**

1. Buen Estado Físico

Propender por que los empleados de Bancolombia gocen de buen estado físico y este sea una manera de disminuir el estrés, para ello la compañía buscará que los empleados realicen ejercicios de manera habitual por medio de convenios con gimnasios que le otorguen descuentos a sus funcionarios y así aumentar su resistencia física y mejoramiento de su salud y además ayuda a mejorar la salud mental de los trabajadores, desplazando el estrés.

2. Lúdica

Fomentar la distracción y el buen humor de manera que mitiguen los conflictos, disminuya la ansiedad y mejore las relaciones interpersonales y por consiguiente un mejoramiento del Clima laboral de Bancolombia.

➤ **TECNICAS FISIOLÓGICAS**

Técnica de Relajación Física

Los empleados pueden aprender a reducir sus niveles de tensión psicológica (emocional) a través de la relajación física aun cuando persista la situación que origina la tensión.

1. Técnicas De Control De Respiración

Facilitar al empleado el aprendizaje con una manera adecuada de respirar para que ante una situación de estrés pueda controlar la respiración de manera automática y le permita una adecuada oxigenación del organismo, para así tener un mejor funcionamiento de los órganos corporales y un menor gasto energético. Disminuyendo de esta manera la irritabilidad, la fatiga, la ansiedad, y pueda controlar sus emociones, y sin contracciones musculares.

2. Meditación

Con ella se pretende que los empleados sean capaces de desarrollar sistemáticamente una serie de actividades que le permitan concentrar su atención en las actividades y desconectar de la actividad mental cotidiana del trabajador de aquello que puede resultarle una fuente de estrés.

3. Técnica de Autocontrol

El objetivo de estas técnicas es buscar que el individuo tenga control de la propia conducta a través del adiestramiento de su capacidad para regular las circunstancias que acompañan a su conducta, estos procedimientos son muy útiles en el manejo y control en las conductas implicadas en situaciones de estrés.

Durante el proceso de entrevistas y encuestas realizadas a los funcionarios de Bancolombia el grupo investigador considera que estas sugerencias podrían mejorar considerablemente el nivel de satisfacción y bienestar de sus funcionarios.

2. CONCLUSIONES

Bancolombia es una de las entidades más sólidas y grandes de Colombia en el sector financiero y cuenta con un gran número de empleados a nivel nacional; a lo largo del tiempo esta empresa se ha preocupado por su capital humano ya que lo considera su recurso más valioso, es por esto que día a día trabaja por mejorar la calidad de vida y trabajo de sus funcionarios logrando el compromiso de ellos con la organización y sus objetivos.

El grupo investigador pudo comprobar esto a través de este trabajo de campo realizado en las sucursales de Bancolombia en la ciudad de Cartagena; se pudo evaluar cada aspecto concerniente al área de talento humano en base al modelo de auditoria de Idalberto Chiavenato a través de la realización de encuestas y entrevistas con los funcionarios de esta entidad, los cuales dieron respuestas positivas a la mayoría de estos aspectos, que permite concluir:

1. El proceso organizacional de Bancolombia se fundamenta en la política de “empleados y clientes”, siendo los primeros el motor principal del funcionamiento del banco, por tal motivo durante la selección del personal se busca encontrar al candidato adecuado no solo en el área laboral sino personal debido a la interacción que estos tienen con el cliente, creando un ambiente laboral atractivo, cómodo, amable y servicial y así lograr el equilibrio entre lo laboral y lo personal, permitiendo que las personas cambien la mentalidad y la visión general de una entidad bancaria y la consideren como un segundo hogar como lo es “la gran familia Bancolombia”.
2. Para Bancolombia es muy importante que sus empleados tenga un espíritu de colaboración, atención a las personas y sobretodo amabilidad para los clientes y sus compañeros de trabajo.

3. Al realizarse una nueva contratación la entidad tiene unos estándares definidos en cuanto al personal que aplica para una oferta: preparación, conocimientos, compromiso, etc. Estos estándares no solo aplican en el ámbito profesional sino también en el ámbito personal, debido a que un nuevo empleado debe estar cómodo en su trabajo, considerarlo su segundo hogar, que se identifique con él, debido a que en este es donde pasara la mayor parte de su tiempo, además debe tener un temperamento acorde a las exigencias del empleo debido a que se enfrentará a diario a diferentes situaciones pero sobre todo a diferentes tipos de personas y temperamentos, la cual debe saber manejar, para lograr esto el individuo debe comprometerse con las políticas de la entidad y sobretodo adaptarse a su puesto de trabajo y tener sentido de pertenencia.
4. Para Bancolombia el proceso de inducción es un punto clave a la hora de ingresar un nuevo empleado a la entidad, por eso no se escatima en gastos para su preparación e identificación con la misma, para el banco es muy importante que todos sus empleados hablen un mismo idioma, que todos se dirijan hacia un mismo objetivo, el cual es el desarrollo y el crecimiento continuo de la entidad.
5. El desarrollo de las comunicaciones internas entre empleados y jefes es otro eje fundamental en las políticas internas de la entidad, lo que se pretende es acabar con el paradigma de que “el jefe es intocable”, la idea es que tanto líderes de área como funcionarios mantengan una comunicación constante, amena, formal y de confianza, de esa manera los lazos entre todos ellos se fortalecen creando un vínculo importante lo cual ayuda a un mejor desempeño laboral.
6. La política de humanización de Bancolombia ha sido un total éxito, la gran acogida y aceptación que estas han tenido entre los empleados y el sindicato de sus trabajadores ha sido positiva, debido a que las mismas los benefician enormemente, la ventaja que tiene no solo involucra a los empleados, sino

también a sus familias, debido a las comodidades y garantías que estas políticas ofrece.

7. La oportunidad y la facilidad que ofrece Bancolombia a sus empleados como préstamos, prestaciones extralegales, salarios, bonificaciones, ha ayudado a la entidad a la fidelización de su equipo de trabajo. La entidad tiene muy claro y presente que un trabajador cómodo y feliz en su puesto de trabajo es más eficaz y eficiente en su labor.
8. Bancolombia incentiva el crecimiento profesional y personal de sus empleados, por eso no escatima en gastos para este desarrollo continuo a través de talleres, charlas, cursos, todo esto con el objetivo de que sus empleados vayan en ascenso dentro de la entidad, de esta manera garantizan y fomentan el compromiso de los trabajadores con la misma.
9. Otra política implementada que ha sido un éxito en la entidad es que esta involucra a sus empleados en la toma de decisiones importantes, esto lo hace a través de espacios de integración que se buscan en las oficinas que buscan la participación y opiniones sobre las posibles soluciones que se le pueden dar a dicha situación, la finalidad de esta política es que los empleados sientan que su opinión cuenta dentro del banco y eso permite que exista un mayor compromiso por parte de ellos hacia la entidad, logrando de esta manera que el empleado luche y se comprometa día a día con la entidad.
10. En lo referente a la salud de los empleados, Bancolombia tiene unas políticas muy bien definidas, en esta área en particular, están plenamente identificadas las enfermedades profesionales que se presentan entre sus empleados, por tal motivo los espacios de terapias, prevención, atención y seguimiento de dichas enfermedades están muy bien definidos y establecidos.
11. El recurso más preciado de la entidad son los trabajadores, por tal motivo además de las comodidades en el ambiente laboral también encontramos las políticas de seguridad procurando que todos trabajen en un ambiente libre de cualquier tipo de accidente, además de esto, existen brigadas de los mismos

trabajadores los cuales están capacitados para actuar en caso de se presente algún evento.

12. La ventaja que tienen los trabajadores de Bancolombia consiste en la preparación que reciben, debido a que están en condiciones de afrontar cualquier reto que le genere su cargo y cuentan con las herramientas sólidas para resolverlos de manera inmediata, pero sobretodo tienen el espíritu de colaboración para ayudarse entre ellos si así lo amerita la ocasión presentada.
13. Los empleados de Bancolombia siempre están a la vanguardia en la información, debido a que la entidad se preocupa por mantenerlos siempre preparados de ahí que estén en un continuo proceso de aprendizaje a través de talleres, seminarios, capacitaciones, etc., y sobretodo que cuentan con el apoyo de sus jefes los cuales hicieron carrera dentro de la entidad.

Se puede decir que el modelo aplicado por el Grupo Bancolombia es eficiente y ha dado buenos resultados con sus empleados ya que en términos generales Bancolombia tiene unos empleados felices que se sienten respaldados por su entidad, trabajan a gusto y están comprometidos con la misma.

En esta investigación se vieron dos aspectos que deberían ser tenidos en cuenta para mejorar el modelo actual, lo cual no implica mayores cambios en sus políticas permitiendo un mejoramiento continuo en base a las necesidades de sus funcionarios (Reconocimiento y Bienestar).

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto; VILLAMIZAR, Germán. Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones Editor Mc Graw-Hill, 2002 p. 9

DAFT R.I. Teoría y Diseño Organizacional, 8º Edición; México; Editorial Thompson.

DECENSO, D; ROBBIN, S Administración de recursos humanos. Primera edición, México Thomson Editores, 2000

DEVENPORT, T. Capital humano, México, Ed. Mc Graw Hill, 2000, p. 39

DRUCKER Peter. The Practice of Management; Editorial Mc Graw Hill.

FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D. Atraer, gestionar y retener el capital humano, España. Paidós Iberica, 2000

GARZA, J. Administración contemporánea. México, Mc Graw Hill, Tercera edición. 2000

KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz. Administración una Perspectiva Global; Editorial Mc Graw Hill, México; 11ª Edición .2000.

_____. Elementos de Administración “Un enfoque Internacional”; Editorial Mc Graw Hill, México; 1º Edición .2008.

LUNA RAMOS Griselda. Proyección personal y Profesional; Editorial Sefirot, México 2011

MASLOW Abraham. Motivación y Personalidad, Editorial Harper & Raw. 1954.

MC GREGOR, Douglas. The Human Side of Enterprise, Editorial Mc Graw Hill. 1960

MERCADO, S. Administración de recursos humanos. México Editorial PAC SA de CV, 2000 p. 79

PUCHOL, L. Dirección y gestión de recursos humanos. Ed. Diaz de Santo S.A. Quinta Edición, 2003 p. 199

REYES, A. Administración de personal. México Ed. Limusa, 1975

RIVAS, L. Gestión integral de recursos humanos. México, Ediciones Taller Abierto, 2002

ROBBINS Stephen. Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice Hall; 8º Edición, México. 1999.

WERTHER, W., DAVIS, K. Administración del persona y recursos humanos. México, Mc-Graw Hill, Quinta edición, 2004 p. 19

WEB SITE

ALDÁPIZ BELTRÁN, Jacqueline. Propuesta de un método de evaluación de los recursos humanos en el marco de la auditoría operativa en la empresa Operaciones Metalúrgicas. [en línea] 2001, disponible en:

<<http://tesis.dpicuto.edu.bo/facultad-de-ciencias-economicas-financieras-y-administrativas/carrera-de-contaduria-publica/967-propuesta-de-un-metodo-de-evaluacion-de-los-recursos-humanos-en-el-marco-de-la-auditoria-operativa-en-la-empresa-operaciones-metalurgicas.html>> [consultada el 14 de mayo de 2012]

DOMÍNGUEZ SANTIAGO, Mildred. Artículo: Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías. [en línea] N° 24 2008. Disponible en:

<http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/24/5_Factores%20determinantes.pdf> [consultado el 14 de mayo de 2012]

HERNÁNDEZ DARIAS, Ileana. Artículo. Experiencia de gestión del conocimiento para el sistema de gestión integrada de capital humano en empresas cubanas. [en línea] Vol. 6 N° 2010 (julio-Diciembre) disponible en:

<http://www.unilibrecali.edu.co/entramado/images/stories/pdf_articulos/volumen6/volumen6_2/experiencia_gestion_conocimiento_sistema_gestion_integrada%20_capital_humano_empresas_cubanas.pdf> [consultado el 14 de mayo de 2012]

MARTÍN SIERRA, Celia. Gestión de recursos humanos y retención de capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas. [en línea] 2011. Disponible en: <<http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/879/1/TESIS127-111207.pdf>> [consultado el 14 de mayo de 2012]

VARGAS ZÁRATE, Medardo. Artículo: Buenas prácticas en gestión de recursos humanos. [en línea] 2005 disponible en: <<http://www.ustatunja.edu.co/administracion/images/investigar/ajustado.pdf>> [consultado el 14 de mayo de 2012]

_____. Artículo: La competitividad y el talento humano. [en línea] 2010 disponible en: <<http://www.ustatunja.edu.co/administracion/images/investigar/competitividadyth.pdf>> [consultado el 14 de mayo de 2012]

VILLATORI JÁCOME, Judith. Auditoría de la gestión del recurso humano en una pequeña empresa Caso: transporte de cargas C & G. [en línea] 2009. Disponible en: <http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3394.pdf> [consultado el 14 de mayo de 2012]

ANEXOS

Anexo A. Encuesta

OBJETIVO. Llevar a cabo un diagnóstico en la entidad financiera Bancolombia logrando un conocimiento del estado actual de la misma con el fin de determinar las necesidades reales a ser resueltas por un modelo estratégico de gestión humana aplicada a la medida.

I. DATOS PERSONALES

1. Edad _____
2. Género: F () M ()
3. Cargo que desempeña: _____
4. Tiempo de labores en la empresa: _____
5. Tiempo en el cargo actual _____

II. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

1. ¿A través de que medio se enteró de la vacante?
 - a. Anuncio periódico ()
 - b. Referido ()
 - c. Bolsa de empleo ()
 - d. Otro: () Cual? _____

2. ¿Para aplicar al cargo presentó alguna solicitud de empleo?
 - a. Si ()
 - b. No ()

3. ¿Acudió a alguna entrevista antes de ser contratado?
 - a. Si () ¿Cuántas? _____
 - b. No ()

4. ¿Quién lo entrevistó?
 - a. Gerente ()
 - b. Jefe de recursos humanos ()
 - c. Psicóloga ()
 - d. Otro () Cual? _____

5. ¿Se le realizó alguna prueba psicotécnica antes de darle el empleo?

- a. Si () Cual? _____
b. No ()

III. APLICACIÓN DE PERSONAS

1. ¿Se le dieron a conocer sus funciones al ingresar a la empresa?

- a. Si ()
b. No ()

2. Para la empresa es importante presentarle a sus compañeros de trabajo

- a. De acuerdo ()
b. Indiferente ()
c. En desacuerdo ()

3. ¿Recibió alguna introducción de la cultura organizacional e historia de la empresa?

- a. Si ()
b. No ()

4. ¿Recibió alguna introducción del funcionamiento y estructura de la empresa?

- a. Si ()
b. No ()

5. ¿Conoce las políticas de la empresa?

- a. Si ()
b. No ()

6. ¿Considera relevante un entrenamiento adecuado de las funciones que desempeña cada uno de sus compañeros de área?

- a. De acuerdo ()
b. Indiferente ()
c. En desacuerdo ()

7. ¿Su jefe inmediato le informó sobre la manera en que se evaluaría su desempeño dentro de la empresa?

- a. Si ()
b. No ()

8. ¿Quién (es) aplica(n) la evaluación de desempeño?

- a. Superior inmediato ()

- b. Compañeros ()
- c. Colaborador ()
- d. Todos ()

IV. COMPENSACIÓN DE PERSONAS

1. ¿Recibe usted compensación por cumplimiento de las metas en su área de trabajo?

- a. Siempre ()
- b. Algunas veces()
- c. Nunca ()

3. ¿Sacrifica más tiempo laborando en la empresa a cambio de un sueldo mayor?

- a. Si ()
- b. No()

4. ¿Qué incentivos prefiere recibir?

- a. Económico ()
- b. Reconocimiento ()
- c. Días de descanso ()
- d. Todos ()
- e. Otro () Cuál? _____

5. ¿La empresa le ha ofrecido algún incentivo económico por el cumplimiento de los objetivos del área en la cual se desempeña?

- a. Si ()
- b. No()

6. ¿Los incentivos que ofrece la empresa son interesantes para usted?

- a. Si ()
- b. No()

7. ¿La empresa le aprueba préstamos cada vez que usted lo solicita?

- a. Siempre ()
- b. Algunas veces ()
- c. Nunca ()

8. ¿Cree que su trabajo está bien remunerado?

- a. Si ()
- b. No()

V. DESARROLLO DE PERSONAS

1. Cuando comete un error operativo en su área de trabajo por lo general...

- a. Le llaman la atención ()
- b. No le dicen nada ()
- c. Retroalimenta ()
- d. Sanciona ()
- e. Llama la atención y retroalimenta ()

2. ¿Su superior inmediato le permite aportar ideas?

- a. Siempre ()
- b. Algunas veces ()
- c. Nunca ()

3. ¿Sus ideas son llevadas a la práctica frecuentemente?

- a. Siempre ()
- b. Algunas veces ()
- c. Nunca ()

4. ¿Usted ha ascendido de puesto en el tiempo que ha estado laborando?

- a. Si ()
- b. No ()

5. Considera usted la política de promociones y ascensos..

- a. Excelente ()
- b. Buena ()
- c. Regular ()
- d. Deficiente ()

6. ¿La relación con sus compañeros de trabajo es?

- a. Excelente ()
- b. Buena ()
- c. Regular ()
- d. Deficiente ()

7. ¿Un curso de capacitación le contribuiría a mejorar su desempeño de qué manera?

- a. Excelente ()
- b. Buena ()
- c. Regular ()
- d. Deficiente ()

8. ¿Cómo calificaría usted las capacitaciones que ha recibido en la entidad?

- a. Excelente ()
- b. Buena ()
- c. Regular ()
- d. Deficiente ()

9. ¿Las capacitaciones que ha recibido han sido efectivas para desempeñar mejor su trabajo?

- a. Si ()
- b. No ()

VI. MANTENIMIENTO DE PERSONAS

1. ¿Cuál considera usted que es un problema para el buen desempeño de sus funciones?

- a. Consumo de sustancias psicoactivas()
- b. Estrés ()
- c. Condiciones ambientales ()
- d. Consumo de medicamentos ()
- e. Otro ()

Cuál_____

2. Como califica la iluminación en su lugar de trabajo

- a. Excelente ()
- b. Buena ()
- c. Regular ()
- d. Deficiente ()

3. Como califica la Ventilación en su lugar de trabajo

- a. Excelente ()
- b. Buena ()
- c. Regular ()
- d. Deficiente ()

4. Como califica la temperatura en su lugar de trabajo

- a. Excelente ()
- b. Buena ()
- c. Regular ()
- d. Deficiente ()

5. ¿En su lugar de trabajo está expuesto a ruidos?

- a. Siempre ()
- b. Algunas veces ()

c. Nunca ()

6. ¿La actividad que desempeña en su trabajo es agradable y motivadora?

a. Si ()

b. No ()

7. ¿Existen normas y procedimientos en la empresa para proteger su integridad física y mental?

a. Si ()

b. No ()

8. ¿Existe una cultura de prevención de accidentes?

a. Si ()

b. No ()

VII. MONITOREO DE PERSONAS

1. Cuando tiene alguna duda usted recurre a...

a. Compañero de trabajo ()

b. Jefe Inmediato ()

c. Lo resuelve solo ()

d. Otro. () Cuál? _____

2. ¿Cree usted que una herramienta que ayude a solucionar las dudas de sus funciones es necesario para el desempeño de su trabajo?

a. Si ()

b. No ()

3. ¿La empresa cuenta con un programa informático donde usted puede consultar las dudas sobre su trabajo?

a. Si ()

b. No ()

4. ¿Cuándo usted requiere de una solución o de resolver alguna duda se le ha brindado la ayuda?

a. Si ()

b. No ()

RESUMEN
ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA DE BANCOLOMBIA
CARTAGENA

Es muy importante para las empresas medir la felicidad de sus empleados ya que cuantificar su bienestar puede tener ventajas competitivas para las organizaciones. Estas mediciones se hacen analizando datos sobre resignación, absentismo o formación y otros aspectos, como el comportamiento financiero, la productividad y la gestión del talento.

Más y más empresas están trabajando en ser percibidas como serias por parte de sus empleados para aumentar su reputación como una empresa responsable. Las mediciones del capital humano ayudan a conseguir estos objetivos.

En la actualidad el recurso humano se le denomina como trabajadores inversores, donde los empleados, no las organizaciones, son los dueños del capital (habilidades y conocimiento) y al igual que inversores financieros pueden elegir en dónde invertir este capital y recibir el mayor beneficio por el mismo.

Es importante aclarar que toda empresa, sin importar su tamaño, requiere de personas para trabajar adecuadamente, es por eso que se dice que el activo más valioso en la empresa es el personal.

Es en este punto donde la gestión del recurso humano toma importancia, cabe aclarar que la gestión del recurso humano es un área muy propensa a modificarse de acuerdo a la mentalidad que predomine en la organización. Además, es contingente y situacional debido a la cultura de la organización, la estructura de la misma, el negocio de la organización, la tecnología que ésta utiliza, los procesos internos y muchas otras variables importantes, que continuamente se están modificando.

En base a los resultados obtenidos se desarrolló una propuesta que le permitiera a Bancolombia apoyar de manera constante a sus empleados en los aspectos que tuvieron calificación menos favorable por parte de los mismos en la encuesta realizada en las oficinas de la ciudad de Cartagena, a continuación un breve resumen de los dos aspectos tenidos en cuenta para el desarrollo de la propuesta:

ASPECTO REFERENTE A LA ADMINISTRACION EFICIENTE DEL RECURSO HUMANO:

Detrás de una buena dirección se encuentra un equipo humano motivado; nuestra percepción es que las personas se comprometen y son naturalmente productivas en el trabajo si las condiciones son adecuadas, de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada en el mes de septiembre de 2012 a los funcionarios de Bancolombia en la ciudad de Cartagena. El grupo investigador destaca los siguientes aspectos que muestran resultados menos favorables y son considerados puntos débiles que pueden ser mejorados:

- Política de promoción y ascensos
- Estrés laboral

Estos aspectos fueron elegidos porque aunque hay otros ítems que no tienen los mejores resultados se notó que la entidad ya se encuentra trabajando en ellos para mejorarlos, tales como los factores de la infraestructura de las oficinas (ruido, temperatura, iluminación).

En los aspectos de políticas de promoción y ascensos y estrés laboral se evidenció que Bancolombia a pesar de tener deficiencias no se encuentra realizando cambios pertinentes para mejorar la percepción que tienen sus funcionarios. Por esta razón, el grupo investigador presenta la siguiente propuesta que contribuye al mejoramiento de los aspectos mencionados anteriormente.

Bancolombia es una de las entidades más sólidas y grandes de Colombia en el sector financiero y cuenta con un gran número de empleados a nivel nacional; a lo largo del tiempo esta empresa se ha preocupado por su capital humano ya que lo considera su recurso más valioso, es por esto que día a día trabaja por mejorar la calidad de vida y trabajo de sus funcionarios logrando el compromiso de ellos con la organización y sus objetivos.

El grupo investigador pudo comprobar esto a través de este trabajo de campo realizado en las sucursales de Bancolombia en la ciudad de Cartagena; se pudo evaluar cada aspecto concerniente al área de talento humano en base al modelo de auditoria de Idalberto Chiavenato a través de la realización de encuestas y entrevistas con los funcionarios de esta entidad, los cuales dieron respuestas positivas a la mayoría de estos aspectos.

Se puede decir que el modelo aplicado por el Grupo Bancolombia es eficiente y ha dado buenos resultados con sus empleados ya que en términos generales Bancolombia tiene unos empleados felices que se sienten respaldados por su entidad, trabajan a gusto y están comprometidos con la misma.

En esta investigación se vieron dos aspectos que deberían ser tenidos en cuenta para mejorar el modelo actual, lo cual no implica mayores cambios en sus políticas permitiendo un mejoramiento continuo en base a las necesidades de sus funcionarios (Reconocimiento y Bienestar).