



EL CAPITAL SOCIAL Y LA GESTIÓN HUMANA EN EL BANCO AGRARIO DE  
COLOMBIA S.A.

YUXIVA MULETH VANEGAS  
ADRIANA MARCELA SUAREZ MIRANDA  
GABRIELA NAVARRO DELGADO

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MOMPOX - BOLÍVAR

2017



EL CAPITAL SOCIAL Y LA GESTIÓN HUMANA EN EL BANCO AGRARIO DE  
COLOMBIA S.A.

YUXIVA MULETH VANEGAS  
ADRIANA MARCELA SUAREZ MIRANDA  
GABRIELA NAVARRO DELGADO

Trabajo final de grado como requisito para obtener el Título de  
Administrador de Empresas

Asesor  
ADOLFREDO DE JESÚS PEÑA CARRILLO  
Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MOMPOX - BOLÍVAR  
2017



Nota de Aceptación

---

---

---

---

Firma presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Mompós, \_\_\_\_ de diciembre de 2017



## **DEDICATORIA**

Dedicamos este logro a Dios por ser el motor principal de nuestras acciones e inspiraciones en las ideas y pensamientos con el discernimiento que nos da.

A nuestros hijos, quienes con cariño y tolerancia nos han impulsado a culminar esta carrera

A nuestros compañeros por su dedicación y tiempo que nos colaboraron en el transcurso de este proyecto.

A nuestros padres por su amor y apoyo incondicional.



## **AGRADECIMIENTOS**

Las autoras expresan sus agradecimientos:

A Dios por darnos salud para permitirnos culminar esta carrera

A la Universidad de Cartagena, por facilitarnos los estudios en esta ciudad.

A los profesores de la universidad especialmente al Profesor Jesús David Jiménez por haber compartido sus conocimientos.

A la ingeniera María Leonor por su apoyo incondicional en toda la carrera.

Al Banco Agrario de Colombia objeto de estudio por su colaboración.

A todas aquellas personas que, de una u otra manera, nos hicieron sus valiosos aportes y me dieron consejos y ánimos para salir airoso.



## CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| RESUMEN .....  | 10 |
| ABSTRACT.....  | 11 |
| 1. ANTEPROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....  | 12 |
| 1.1 Definición del Problema: Descripción y Formulación.....  | 12 |
| 1.2 Formulación del Problema .....   | 14 |
| 2. OBJETIVOS.....  | 15 |
| 2.1 Objetivo General .....   | 15 |
| 2.2 Objetivos Específicos.....   | 15 |
| 3. JUSTIFICACIÓN.....  | 16 |
| 4. MARCO REFERENCIAL .....   | 18 |
| 4.1 Antecedentes de la Investigación .....   | 18 |
| 4.2 Marco Teórico.....   | 20 |
| 4.3 Capital Social .....   | 21 |
| 4.4 Gestión Humana.....  | 25 |
| 4.5 Concepto de Gestión Humana.....  | 26 |
| 4.6 Marco Conceptual .....   | 36 |
| 5 DISEÑO METODOLÓGICO.....   | 39 |
| 5.1 Tipo y Enfoque de Investigación .....  | 39 |
| 5.2 Población y Muestra.....   | 42 |
| 5.3 La población Objeto de Estudio.....  | 42 |
| 5.4 Definición de variables de identificación y de clasificación.....  | 43 |
| 5.5 Diseño del Procesamiento de los Datos .....  | 43 |
| 5.6 Diseño del Trabajo de Campo.....   | 44 |
| 5.7 Recolección de Datos.....  | 44 |
| 5.8 Digitación, Depuración y Procesamiento de los Datos .....  | 44 |
| 5.9 Análisis de los Resultados.....  | 45 |
| 6. CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO .....  | 46 |
| 6.1 Caracterización del Banco Agrario de Colombia.....   | 46 |
| 8. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....  | 55 |
| 8.1 Análisis de la Información Obtenida por la Aplicación de la Encuesta a los Empleados del Banco Agrario. .... | 55 |
| 9. CONCLUSIONES .....  | 65 |
| 10. RECOMENDACIONES.....   | 68 |
| ANEXOS .....   | 71 |



## **LISTA DE TABLAS**

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Macro-procesos de Gestión Humana.....                                      | 29 |
| Tabla 2. Tipo y ubicación de la información e instrumentos para su recolección..... | 41 |
| Tabla 3. Variables de identificación y clasificación .....                          | 43 |
| Tabla 4. Pregunta 1 .....   | 55 |
| Tabla 5. Pregunta 2 .....   | 56 |
| Tabla 6. Pregunta 3 .....   | 57 |
| Tabla 7. Pregunta 4.....  | 58 |
| Tabla 8. Pregunta 5 .....   | 59 |
| Tabla 9. Pregunta 6.....  | 60 |
| Tabla 10. Pregunta 7 .....  | 61 |
| Tabla 11. Pregunta 8.....   | 62 |
| Tabla 12. Pregunta 9.....   | 63 |
| Tabla 13. Pregunta 10.....  | 64 |



## **LISTA DE GRÁFICOS**

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| Gráfico 1. Pregunta 1 .....   | 55 |
| Gráfico 2. Pregunta 2 .....   | 56 |
| Gráfico 3. Pregunta 3 .....   | 57 |
| Gráfico 4. Pregunta 4 .....   | 58 |
| Gráfico 5. Pregunta 5 .....   | 59 |
| Gráfico 6. Pregunta 6 .....   | 60 |
| Gráfico 7. Pregunta 7 .....   | 61 |
| Gráfico 8. Pregunta 8 .....   | 62 |
| Gráfico 9. Pregunta 9 .....   | 63 |
| Gráfico 10. Pregunta 10 ..... | 64 |



## **INTRODUCCIÓN**

Este proyecto busca estudiar el Capital Social y Gestión Humana del Banco Agrario de Colombia como procesos importantes dentro de una organización. Hoy en día las empresas y especialmente en los bancos manejan un alto grado de presión en sus empleados impidiéndole desarrollar otros talentos.

Desafortunadamente en la costa no se le da la importancia que debería y para nosotras como investigadoras nos parece un tema bastante atractivo por el que decidimos ir al fondo y mirar cuales son las causas de este problema que termina afectando principalmente a la familia que tiene algún miembro en uno de estos empleo como consecuencia de esto vemos la degeneración de los jóvenes ya que como dedican tanto tiempo a las estrategias que emplearan para cumplir sus metas laborales dejan de un lado sus responsabilidades personales.

El proyecto pretende incorporar una visión integral de conocimientos con una dimensión inter y multidisciplinaria que conduzca a una concepción integral de las organizaciones, para lo cual debe basarse en consideraciones y concepciones que contribuyan al desarrollo del hombre en sus diferentes dimensiones, al de la organización y al de la sociedad en general. De esa manera se podrá plantear a futuro una relación directa entre las teorías y sus aplicaciones en las organizaciones, realzando la verdadera importancia del ser humano y su papel en el éxito de las mismas.

Para el realizador del estudio es importante desarrollar esta investigación por incorporarse en un tema de trascendencia macroeconómica y social y llevarlo como objeto de estudio al campo organizacional. De igual manera, establecer si existen relación entre este y la administración de los macro-procesos de 20 gestión humana conlleva a un interesante estudio que, indudablemente, repercutirá positivamente en su formación.



## **RESUMEN**

La literatura especializada sobre gestión humana y capital social ha señalado importantes cambios en su concepción y en los roles que desempeña para aportar valor en la construcción de ventajas competitivas sostenibles a través de la gente y como respaldo para lograr los objetivos organizacionales. El artículo establece el estado de la cuestión en la empresa colombiana, partiendo de la perspectiva de recursos y capacidades y mediante un trabajo que integra un enfoque descriptivo con uno comprensivo. Según los resultados, hay una mayor madurez en las áreas de talento humano, reconocimiento del área como capacidad organizacional y de la persona como fuente de éxito y valoración de los sistemas de prácticas como condición para que gestión humana agregue valor. Dos deudas están pendientes: la apropiada medición de sus resultados y el poco aporte a la conformación de capital tecnológico. Se concluye con la propuesta de un sistema integrado de gestión humana.

### Palabras clave:

Gestión humana, recursos humanos, prácticas de gestión humana, actividades estratégicas de recursos humanos, sistema integral de gestión humana.



## **ABSTRACT**

The specialized literature on human resources management has indicated important conceptual changes as well as changes in the role that human resource management plays in contributing value when it comes to building sustainable competitive advantages using the personnel and as a support to meeting organizational objectives. This article establishes the status of this issue in Colombian businesses, from the resource and capability-based view of the firm and through research that integrates a descriptive focus with a comprehensive one. According to the results, human resource areas are gaining maturity; the area is acknowledged as an organizational capability and the personnel as a source of success; and practice systems are appreciated as a condition for human resource management to add value. Two concerns remain pending: How to properly measure human resource management results and how little it contributes to forming technological capital. The article concludes by proposing an integral human resource management system.

### **Key words:**

Human resource management, human resources, human resource management practices, strategic human resource activities, integral human resource system.



## **1. ANTEPROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Definición del Problema: Descripción y Formulación**

Hace mucho se conoce sobre la importancia del conocimiento del talento humano como diferencia competitiva entre las organizaciones. En el ámbito de estas, esa nueva realidad se ve reflejada en la creciente preocupación de producción de espacios más flexibles y dirigidos a la valorización del ser humano en su totalidad y en el reconocimiento por parte de los jefes del valor de su equipo de trabajo de igual forma percibidos los miembros de esta, que es satisfacer un paradigma en la relación directivo- equipo de trabajo.

Incuestionablemente los recursos humanos que se definen en la actualidad como parte del capital intelectual que tiene una organización, sin los cuales esta no pudiera concretarse como tal, toda vez que desde cualquier punto de vista estamos inmersos desde que arribamos al mundo en diferentes organizaciones, el hogar, la escuela, la empresa, etc.

La implementación de todo lo anterior generaría una mayor productividad para la alta dirección de las organizaciones.

Milkovich George y Boudrew Jhon W. (1994) Afirma que la gestión del talento humano es una serie de decisiones acerca de las relaciones de los empleados que influye en la eficiencia de estos y de las organizaciones.

Cabe resaltar que el factor humano juega un papel importante en toda organización, ya que garantiza la productividad y por ende la consecución de los objetivos de dicha empresa, es por esto que las decisiones tomadas por estas influyen de gran manera en la eficiencia y desarrollo de la empresa y conllevan a una mejor efectividad de las organizaciones a través de una administración más humana.

De esta manera podríamos cuestionarnos si actualmente las empresas conocen y aplican las estrategias del talento humano para lograr mejores resultados a nivel grupal e individual, si se



conoce y se aplica, sería de gran beneficio para el desarrollo de la empresa y de las personas que la conforman ya que 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 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 y capital social de una empresa real como Banco Agrario, 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 en toda Colombia, obteniendo un crecimiento operacional amplio, razón que permite a los autores de este proyecto la oportunidad de realizar un proyecto como es Gestión Humana y Capital social del Banco Agrario.

## **1.2 Formulación del Problema**

Las anteriores circunstancias, nos llevan elaborar un proyecto de investigación, para lo cual cabe formularse el siguiente interrogante.

¿Cuál es la forma de construir capital social – confianza, que se manifiesta en los diferentes procesos de gestión humana del Banco Agrario de Colombia SA?



## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Elaborar un estudio de los procesos de gestión humana que se llevan a cabo en la Entidad Banco agrario de Colombia, para identificar y describir la forma de construir capital social – confianza que se manifiesta en ella.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Caracterizar la empresa objeto de estudio.
- ✓ Describir los procesos de gestión humana de la organización objeto de estudio.
- ✓ Describir la forma de construcción del capital social – confianza- de la empresa objeto estudio.
- ✓ Analizar cómo se desarrolla el capital social - confianza a través de los procesos de gestión humana.



### **3. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación está dirigida al análisis interdisciplinario de los procesos de gestión humana en la organización, ésta última como eje fundamental de la vida laboral moderna. La sociología nos ayuda ampliar los conceptos estructurales de la sociedad humana para tener una mayor referencia y poder aplicarla en el área de recurso humano para superar algunos elementos instrumentales que suelen emplearse mucho en la cotidianidad de la gerencia de personal (nómina y sus derivados, procesos de selección simples), para internarse en la dirección de las relaciones grupales y colectivos sociales al interior de la organización para hacer más efectiva su gestión.

El establecimiento de relaciones teórico-prácticas entre estos dos importantes conceptos aporta elementos de juicios conducentes a una mejor comprensión e interpretación de éstas relaciones organizacionales, contribuyendo al mejoramiento de la efectividad de los procesos de la gestión humana.

El proyecto pretende incorporar una visión integral de conocimientos con una dimensión inter y multidisciplinaria que conduzca a una concepción integral de las organizaciones, para lo cual debe basarse en consideraciones y concepciones que contribuyan al desarrollo del hombre en sus diferentes dimensiones, al de la organización y al de la sociedad en general. Peña, (2012 P 19).

De esa manera se podrá plantear a futuro una relación directa entre las teorías y sus aplicaciones en las organizaciones, realizando la verdadera importancia del ser humano y su papel en el éxito de las mismas

El estudio de este proyecto es importante porque nos permitirá desarrollar esta investigación, para incorporarse en un tema de trascendencia macroeconómica y social y llevarlo como objeto de estudio al campo organizacional. De igual manera, establecer si existen relación entre este y la administración de los procesos de gestión humana conlleva a un interesante estudio que, indudablemente, repercutirá positivamente en su formación.



Se busca investigar la evolución de las concepciones teóricas de la gestión humana dentro de las organizaciones especialmente las que se dan dentro del Banco Agrario de Colombia. Esto puede ser útil para que las instituciones encargadas de dar apoyo a las organizaciones.

Además en el contexto colombiano y mundial, las entidades públicas y privadas son cada vez más conscientes de la necesidad de contratar personas con alta formación en procesos de dirección de recursos humanos. En el último quinquenio, esto se ha visto reflejado en el crecimiento de la oferta de empleos en esta área, en contraposición con otros campos en los que se ha experimentado una disminución gradual de oportunidades laborales.

En la era actual, la de la información y el conocimiento, el reto principal de las organizaciones es el logro de sus objetivos, en un contexto de alta competitividad, rápidos desarrollos y crecientes demandas de clientes o usuarios. En estas condiciones, sólo las organizaciones que logren articular estrategia y talento humano sobrevivirán. Se puede 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 Banco Agrario.

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.



## **4. MARCO REFERENCIAL**

### **4.1 Antecedentes de la Investigación**

Como antecedentes fundamentales dentro de la presente investigación para elaboración de este proyecto se tuvo en cuenta las investigaciones a nivel nacional e internacional las cuales presentamos a continuación.

Como antecedente internacional se tuvo en cuenta la realizada por la universidad de Valladolid en España en su 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 propuesto permiten alcanzar diversas conclusiones de interés para académicos y profesionales de la dirección de recursos humanos. (Vilatore Jacome 2009)

Como antecedentes nacionales se estuvo en cuenta la investigación realizada por la universidad Santo Tomas de la ciudad de Tunja titulado Buenas Prácticas en Gestión de Recursos Humanos, realizado por Medardo Vargas Zárate el resumen que el autor público 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 asistentes 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 en cuenta las diferencias al respecto entre las grandes empresas y las PYMES.”

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.” (Vargas Zarate 2005)



Otros autores también destacaron el capital humano como es el caso del estudio realizado por en la Universidad Libre con el tema experiencia de gestión del conocimiento para el sistema de gestión integrada de capital humano en la manifiesta “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 seguido contribuyó a la certificación de dicha norma por parte de varias empresas.(Hernández Arias 2010).

#### **4.2 Marco Teórico**

El marco teórico de la presente investigación la desarrollaremos con los siguientes conceptos fundamentales como son el capital social y la gestión humana destacando la variable de la confianza.

Algunos estudios reflejan una serie de vacíos en el desarrollo de las aéreas de gestión humana y capital social en Colombia, la dificultad de los gerentes de línea para convertir

La contribución de las áreas de gestión humana a la organización ha venido incrementándose en los últimos años en Colombia. Estudios de la década pasada como el consejo regional de planificación económica y social (Corpes 1995) mostraban importantes limitaciones en los gerentes y las áreas de recursos humanos para contribuir a la organización.



### **4.3 Capital Social**

El concepto de capital social aun lo encontramos en obra negra evolucionando tanto en plano teórico como operacional con los aportes de numerosos investigadores empíricos e históricos. (Sudarsky 1999)

El capital social se hizo debate público en 1994 y 1995 en el curso de las deliberaciones del entonces naciente Consejo Nacional de Planeación Participativa.

Este consejo fue creado por la constitución colombiana en 1991 para recoger la expresión de las regiones y los sectores económicos sociales, étnicos y de género de la sociedad (Sudarsky 1999)

Según la investigación de nuestro profesor asesor el patrimonio colectivo está presente en la propiedad de las organizaciones tanto privadas como públicas, como el capital humano, el cual se constituye en dinamizador de las relaciones que finalmente se traducen en generadoras de capital social a través de los macroprocesos de gestión humana (Peña 2012)

A continuación presentamos una variedad de conceptos de capital social que sirven de referencia sobre los diferentes criterios empleados por los teóricos de tan interesante concepto

Los primeros escritos de Pierre Bourdieu (1980) sobre capital social se remontan a comienzos de los años setenta. Para Bourdieu, el capital social es el agregado de los actuales o potenciales recursos que están relacionados con la posesión de una red perdurable de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuo –en otras palabras, con la pertenencia a un grupo– que le brinda a cada uno de los miembros el respaldo del capital socialmente adquirido, una credencial que les permite acreditarse, en los diversos sentidos de la palabra (1986, 249).

En consecuencia, el volumen del capital social poseído por un agente dado depende del tamaño de la red de conexiones que pueda efectivamente movilizar y del volumen de capital (económico, cultural o simbólico) que tenga de por sí por cada una de aquellas con quien está



relacionado (ibíd., 249). Para Bourdieu, las redes de relaciones son producto de estrategias de inversión, individuales o colectivas, conscientes o inconscientes, que buscan establecer o reproducir relaciones aprovechables en el corto o el largo plazo.

Su interés por el capital social hace parte de un programa de investigación sociológico y antropológico, que busca construir una ‘ciencia general de la economía de las prácticas’ que trate el intercambio mercantil como una forma más de intercambio y que sea capaz de identificar cómo se transforman las distintas formas de capital en otras. En su perspectiva, el capital (en todas sus formas) es equivalente al poder y su distribución configura la estructura social: Bourdieu (1986)

La estructura de distribución de los diferentes tipos de capital en un momento dado del tiempo representa la estructura inherente del mundo social, p. ej., el conjunto de restricciones, inscritas en la verdadera realidad de ese mundo, que gobiernan su funcionamiento de forma perdurable, determinando las posibilidades prácticas de éxito (ibíd., 242).

El sociólogo norteamericano James Coleman (1990) define el capital social en términos funcionales, es decir, no por lo que es sino por las funciones que desempeña: “La función definida por el concepto de ‘capital social’ es el valor que tienen para los actores aquellos aspectos de la estructura social, como los recursos que pueden utilizar para perseguir sus intereses” (1990, 305).

Usando una analogía gramatical, el capital social no es un sustantivo sino un adjetivo, que se puede predicar de una variedad de sujetos.

Basado en esta definición, Coleman identifica varias formas de capital social: las obligaciones y las expectativas, que se refieren al intercambio de favores, más o menos formal. El empleo de amigos y conocidos como fuentes de información; las normas, sean internas al individuo o fundadas en un sistema de incentivos y sanciones; las relaciones de autoridad y las organizaciones. Coleman señala que el capital social es un bien público por cuanto sus beneficios no sólo son captados por los actores involucrados en una relación social sino por otros; por



ejemplo, un vecino puede ser apático frente a la organización comunitaria de su barrio y aun así, disfrutar de los beneficios de las acciones de esa organización. Debido a esto, la ‘inversión’ en capital social es su óptima (Coleman 1990 9.305).

Igual que en el caso de Bourdieu, para Coleman el concepto de capital social hace parte de una exploración más amplia que busca construir una teoría sociológica fundada en el individualismo metodológico y en el principio de acción racional (1990, 1-23).

Por esta razón, la teoría social de Coleman es compatible con el programa de investigación implícito en la corriente principal de la economía pero no por ello hace parte de este.

Según Robert Putnam el capital social consiste en un conjunto de lineamientos de la organización social tales como los sistemas las normas y la confianza que facilitan la coordinación y la cooperación para el beneficio mutuo.

Podemos recalcar que Robert Putnam, sitúa al capital social dentro del capital humano y hace énfasis en el papel de la cultura de dentro de la conformación del capital social.

Peña Adolfo (2012) afirman que: “La teoría del capital social se constituye actualmente en una de las vertientes teóricas de origen sociológico de mayor potencial comprensivo, explicativo y aplicativo en la administración de las empresas. Para ello se aborda un compendio de diferentes conceptos del mismo, siendo conscientes de la existencia de una amplia gama de criterios, sin que exista una definición consensual al respecto”.

García, Sanchez, Zapata (2006) agregan respecto al citado concepto que:

“Los sociólogos Pierre Bourdieu (1980) y James Coleman (1998), a partir de la década de los 80, centran su atención en la naturaleza y calidad de las relaciones sociales que permiten el surgimiento de los entes sociales. Van más allá de las especificidades de estas relaciones y empiezan a examinarlas a la luz del concepto de capital; por ello, y como un recurso en virtud de tales relaciones, adquiere dimensiones de convertibilidad y de producción de rendimientos tanto sociales como económicos”.



Durston (2003, p. 159-60) en sus estudios identifica “... seis formas de capital social, cada una con características y dinámicas propias: capital social individual: los contratos diádicos y las redes ego centradas, capital social grupal, capital social comunitario, capital social de puente: alianzas horizontales en el territorio, capital social de escalera: reciprocidad con control asimétrico y capital social societal”, (los cursivos son míos) las cuales, “... tienden a aglutinarse en torno de tres visiones del ser humano en la sociedad:

- a. maximización individual por elección racional (rational choice), mezclada con determinismo culturalista;
- b. relación de clases determinantes de superestructuras ideológicas y distribución de bienes;
- c. Sistemas sociales complejos basados en “múltiples agentes“. (Peña 2012)
- d. Complementa Durston (2003, p. 155) su clasificación afirmando que “... existen tres planos de un solo gran sistema sociocultural..., hemos ubicado al capital social en el plano conductual de las relaciones y sistemas sociales y al capital cultural en el plano abstracto, junto con el capital humano”.

“Por tanto, la confianza como característica de las relaciones es un factor que afecta al capital social de forma positiva. Sin embargo, la confianza puede tener también una valoración negativa, la desconfianza. Esta característica negativa de las relaciones puede condicionar igualmente el nivel de capital social de una organización”. Castro (2005)

José Antonio Ocampo (2003, p. 37) afirma que “entendemos el capital social como el conjunto de relaciones sociales caracterizadas por actitudes de confianza y comportamientos de cooperación y reciprocidad. Se Trata, pues, de un recurso de las personas, de los grupos y las colectividades en sus Relaciones sociales, con énfasis, a diferencia de otras acepciones del término, en las redes de asociatividad de las personas y los grupos”. (Peña 2012)

En la presente investigación se destacó la confianza, sobre esta haremos pocas referencias teóricas aunque para nosotros también constituye formas de construcción de capital social.



Acerca de la confianza es esencial para la generación de capital social; esta ha sido estudiada desde sus orígenes por la sociología.

Desde los trabajos clásicos de Durkheim (1947). La sociología siempre se ha preguntado que hace una sociedad una ley o una norma o regla sin tener que recurrir a la coacción.

Para mantener la diversidad del trabajo en cualquier sociedad, junto con el compromiso y la acción a largo plazo de sus integrantes; es necesario que se establezca una confianza.

Un concepto de relevancia es el formulado por Durston (2003, p. 56): “La confianza individual es una actitud (no una emoción) basada en la expectativa del comportamiento de la otra persona que participa en una relación, y en el afecto que existe entre ambos. La confianza tiene un soporte cultural en el principio de reciprocidad, y un soporte emocional en el afecto que se siente hacia personas que se muestran confiables y manifiestan confianza en nosotros”.

De las organizaciones de todo tipo. Parsons (1982, p. 59) sintetiza lo planteado por Fukuyama, Atria y Durston en términos de las relaciones sociales dentro de las organizaciones cuando establece que “el sistema social es esencialmente una trama de relaciones interactivas”, lo que quiere decir, que todas ellas, en su interior y con las demás, establecen tales relaciones de manera interdependiente y éstas le son inherentes.

#### **4.4 Gestión Humana**

El segundo concepto que estudiaremos en esta investigación en los macroprocesos de gestión humana tiene como base el documento “La Gestión Humana en las Organizaciones: Una perspectiva teórica” García (2007), por considerarlo como un compendio que elabora una tipología y estructuración sintética, sistémica y organizada de todo el cuerpo conceptual existente al respecto. En él se recogen todas las actividades o funciones de la gestión humana, siendo éstas clasificadas rigurosamente en cinco grandes macroprocesos.



Según el profesor asesor Adolfo Peña en su trabajo de investigación dice Fukuyuma (1996-1) todas las sociedades de éxitos unidos por la confianza (Fukuyuma) 446: 28 y Agres las comunidades dependen de la confianza y no surgirá espontáneamente sin ella Fukuyuma (1996)

Atria (2003 p) agrega al respecto que la confianza es el resultado de la interacción de interacciones con otras personas, que demuestra en la experiencia acumulada que responderán con un acto de generosidad, alimentado un vínculo que combina la aceptación del riesgo común sentimiento de afectividad o identidad ampliada.

Textualmente Fukuyuma (1996) define la confianza como la expectativa que surge en una comodidad con un comportamiento ordenado, honrado y de cooperación, basándose en normas compartidas por todos los miembros que la integran. Un concepto de relevancia es el manifestado por Durston (2003 p.56) la confianza individual es una actitud (no una emoción) basada en la expectativa del comportamiento de la otra persona que participa en una relación, y en el afecto que existe entre ambos.

#### **4.5 Concepto de Gestión Humana**

La gestión humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de personal y se ha transformado en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holista a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas. Lo anterior implica una política de dirección de las personas que debe ser formulada, apropiada y empoderada, que compromete a todos los ámbitos directivos con personas a cargo, donde el área de recursos humanos se constituye en el corazón de la función, al convertirse en el socio estratégico de la dirección y en el vocero de los empleados.

Desde esta perspectiva, la gestión humana está estrechamente relacionada con otros procesos de las empresas y otros elementos de la gestión exitosa, entre ellos: la estrategia, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, la calidad, la productividad y la innovación. Por lo



tanto, a partir de reconocer el papel de los recursos y capacidades internas para cumplir la estrategia, empezó a desempeñar un papel fundamental tanto el capital humano como el área que los dirige, el primero como fuente de talentos y la segunda como capacidad de soporte (Barney y Wright, 1998; Becker, Huselid, Pickus y Spratt, 1997; Jiménez y Sanz, 2005).

La gestión humana aporta a la productividad de la empresa, pues al formar y motivar a las personas, las vuelve más eficientes, y ello minimiza costos; además, al fomentar prácticas de alto rendimiento, reduce los tiempos del ciclo productivo (Birdi et al., 2008; de Menezes, Wood y Gelade, 2010), agrega valor al crear ambientes creativos proclives a la innovación (McClean, 2005) y cuando apoya la creación de una cultura de la calidad, está incidiendo directamente en esta (Perdomo, 2009).

Durante muchos años, la gestión humana estuvo anclada en las denominadas prácticas de administración de personal —reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento y capacitación, remuneración, evaluación y desvinculación—, la mayoría de las veces más preocupada por mejorar las técnicas para la realización de estos procesos que en su finalidad. Ello la alejó de los niveles estratégicos de la empresa y la convirtió en una oficina administrativa importante, pero no clave para el logro de los objetivos organizacionales. Studdard y Darby, (2008)

El capital humano es un componente del capital intelectual conformado por los talentos saber, saber hacer y querer hacer, que poseen las personas de una organización; es intrínseco al ser humano y su aplicación en la empresa independiente de todos los elementos de control que se puedan implantar; además, es eminentemente discrecional, y en conjunto permiten hacer las cosas mejor que otras organizaciones, esto es, la hacen más competitiva (Marvel y Lumpkin, 2007; Shrader y Siegel, 2007).

García (2007) el cual es citado por Peña (2012) plantea que la gestión humana incluye básicamente cinco macroprocesos, definiéndolos tal como aparecen a continuación:



1. Planificación y Organización del Área de Gestión Humana, el cual “tiene como objetivo la preparación y definición de las actividades del área necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de las mismas, involucra el proceso de planeación estratégica del talento humano, la definición de políticas en talento humano, la definición del marco legal que cubre al trabajador, y el análisis y diseño de los cargos”.
2. Incorporación y Adaptación de las personas a la Organización, este “tiene como objetivo la vinculación y asimilación de las personas a la organización y a su estrategia, involucra el proceso de Requisición de personas por parte de las áreas de la organización, el proceso de reclutamiento o llamado a vincularse o postularse, en proceso de selección, la contratación y el proceso de inducción”.
3. Compensación, Bienestar y Salud de las Personas, el cual “tiene como objetivo desarrollar el sistema de compensación que permita motivación y sostenibilidad de los empleados dentro de la organización, involucra los procesos de incentivos e higiene y seguridad industrial, la estructura salarial y la calidad de vida laboral”.
4. Desarrollo del Personal, cuyo objetivo es “buscar el mantenimiento de la información y el desarrollo de las personas a nivel tanto personal como profesional dentro de la organización, involucra los procesos de formación de los empleados a través de la capacitación y entrenamiento, el desarrollo profesional y los planes de carrera, la evaluación y mejoramiento del desempeño y finalmente el sistema de información y monitoreo de gestión humana”, y
5. Relaciones con el empleado, las cuales tienen como “objetivo mantener las relaciones laborales empleado-patrono, involucra los procesos de negociación colectiva, la relación con los sindicatos si los hay, y la cesación o ruptura laboral”.



Tabla 1. Macro-procesos de Gestión Humana

|  |  |
|--|--|
| Planificación y organización del área de gestión humana    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planeación Estratégica</li> <li>✓ Políticas del área</li> <li>✓ Marco Legal</li> <li>✓ Análisis y diseño de cargos</li> </ul>                                 |
| Incorporación adaptación de las personas a la organización | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requisición y Reclutamiento</li> <li>✓ Selección de personal</li> <li>✓ Contratación</li> <li>✓ Socialización e inducción</li> </ul>                          |
| Compensación, bienestar y salud de las personas            | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compensación y Estructura Salarial</li> <li>✓ Incentivos y Beneficios</li> <li>✓ Higiene y Seguridad Industrial</li> <li>✓ Calidad de Vida Laboral</li> </ul> |
| Desarrollo del personal                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacitación y Entrenamiento</li> <li>✓ Desarrollo Profesional, Planes de Carrera</li> <li>✓ Evaluación del Desempeño</li> <li>✓ Monitoreo.</li> </ul>        |
| Relaciones con el empleado                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Negociación Colectiva y Relación con los sindicatos.</li> <li>✓ Cesación o Ruptura Laboral</li> </ul>   |

Fuente: Tomado del capital social y la gestión humana en tres organizaciones de servicios de Cartagena de Indias Adolfo de Jesús Peña Carrillo (2012, p.48) y rediseñado por los autores.

Las políticas de talento humano sirven de guía de pensamiento y acción a la organización, por ello sirven de marco de referencia para la actuación dentro de la organización y la de ésta con su entorno en proceso de toma de decisiones. Rodríguez (2007) afirma que “una política general de personal dicta los criterios generales que sirven para orientar la acción, al tiempo que



establece límites y enfoques bajo los cuales ésta habrá de realizarse”. Agrega que “Las políticas de personal son de dos tipos: De tipo general, por ejemplo, la que establece que los recursos humanos son más importantes que todos los demás y de tipo particular, es decir, las que se aplican a los campos específicos de esta materia, por ejemplo, sobre reclutamiento, selección de personal, contratación, etc.”.

Una clasificación importante en referencia a las políticas de talento humano es esbozado por Rodríguez (2007), según la cual las áreas principales de la política general de personal con sus respectivos procesos o actividades son: 1. Influencia del empleado (Sueldos y salarios, seguridad en el empleo, pago tiempo extra, higiene y seguridad en el trabajo, condiciones laborales y productividad), 2. Sistemas de trabajo (Diseño de puestos, procedimientos administrativos, reglamentos y disciplina, capacitación y desarrollo), 3. Flujo de los recursos humanos (Reclutamiento, selección, contratación y filiación, inducción, evaluación de desempeño, Promoción, ascenso, traslado, despido,

Evaluación y permisos), y 4. Las recompensas (Incentivos, compensaciones, despensa, prestaciones, bienestar social del empleado).

El marco legal que cubre al trabajador en Colombia está contemplado, en una primera instancia en la Constitución Política de Colombia, y de manera puntual en el Código Sustantivo del Trabajo y el Código Procesal del Trabajo. A partir de estos se establecen todas las regulaciones obrero-patronales que enmarcan las actuaciones y relaciones que se producen al interior de todas las organizaciones. Existen leyes pertinentes que deben ser acatadas y aplicadas en el normal desarrollo de las actividades laborales; estas son: La Ley 50 de 1990, la Ley 100 de 1993 y la Ley 789 de 2002. (Peña, P.48)

Las políticas de talento humano sirven de guía de pensamiento y acción a la organización, por ello sirven de marco de referencia para la actuación dentro de la organización y la de ésta con su entorno en proceso de toma de decisiones.

Rodríguez (2007) citado por Peña (2012 P.49) afirma que “una política general de personal dicta los criterios generales que sirven para orientar la acción, al tiempo que establece límites y



enfoques bajo los cuales ésta habrá de realizarse”. Agrega que “Las políticas de personal son de dos tipos: De tipo general, por ejemplo, la que establece que los recursos humanos son más importantes que todos los demás y de tipo particular, es decir, las que se aplican a los campos específicos de esta materia, por ejemplo, sobre reclutamiento, selección de personal, contratación, etc.

El macroproceso de Incorporación y Adaptación de las personas a la Organización es tratado en términos de cuatro pasos, los cuales son los siguientes: Requisición y reclutamiento, selección, contratación e inducción”.

El reclutamiento es definido por Bohlander y Snell (2007) como “el proceso para localizar a las personas que podrían unirse a una organización y animarlas a solicitar las vacantes de trabajo disponibles o esperadas”. Es, por lo tanto, un proceso de atracción de mano de obra o, más concretamente, de candidatos a un cargo determinado a proveer por una organización.

La selección, afirman los autores arriba mencionados, “es el proceso mediante el cual se reduce ese número y se elige de entre esas personas a quienes tengan las calificaciones pertinentes”. Significa que es un proceso contrario al anterior: el reclutamiento atrae, la selección elimina candidatos.

Los candidatos seleccionados son contratados por la organización. Para ello, cada país tiene una legislación (en Colombia en el Código Sustantivo del Trabajo) en la cual se contemplan los tipos de contratos de trabajo existentes. Algunos tipos de contrato de trabajo son: a término indefinido, a término definido, contrato de prácticas, entre otros. Estos son aplicados de acuerdo con la actividad básica de las organizaciones y, en gran sentido, de acuerdo con las políticas de personal que la organización tenga.

La Compensación y Estructura Salarial es planteado por García (2007) como “el proceso mediante el cual la organización define la manera de retribuir o reconocer los servicios y el desempeño de las personas”. Lo fundamental de esta definición radica en que las organizaciones basan esta determinación de acuerdo con la concepción del hombre que cada una de ellas posee.



Por ello, deben confluír elementos tanto económicos como administrativos, sociológicos, políticos y ético-morales que van a ser plasmados en lo que se denomina política salarial para que esta los incorpore sistémicamente y puedan cumplir con los principios de equidad y justicia, ampliamente referenciados como los componentes inalienables de un sistema de compensación.

Un concepto que viene incorporándose en las gestión humana de las organizaciones, es el de remuneración basada en competencias. Desller (2009, p. 428), citando a Foote, la define así: “La remuneración basada en competencias significa que la empresa paga al empleado según su rango, su cobertura y sus habilidades y conocimientos, no por el título del puesto que ocupa”. Los expertos suelen denominarla también como remuneración basada en conocimientos o habilidades.

El mismo autor establece diferentes formas del concepto, las cuales son planteadas así: Unas, como sinónimo del conocimiento o de las habilidades requeridas para hacer el trabajo. Otro modelo define las competencias de un modo más estrecho, en términos de conducta medible”. A renglón seguido esboza la frase comúnmente empleada para efectos de identificación de las competencias para un determinado puesto de trabajo de la siguiente manera: “Para desempeñar este trabajo de manera competente, el empleado debe ser capaz de...” Desller (2009, p. 428)

Como parte de este macroproceso aparece también la salud ocupacional como elementos que contribuyen decididamente al bienestar de los empleados.

Chiavenato (2004) define Higiene en el Trabajo como “el conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico en que ejecute su labor”.

Agrega este autor que seguridad en el trabajo es “conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas”. Para el caso colombiano, en las grandes y medianas empresas y, concretamente,



para las organizaciones estudiadas, el concepto de salud ocupacional es aplicado como envolvente de los conceptos de Higiene Industrial o Laboral y de Seguridad Industrial o Laboral; es así que estructuralmente existen los departamentos o divisiones de Salud Ocupacional incluyéndolos.

El Desarrollo del Personal es otro macroproceso estudiado en esta investigación. Incluye tópicos tales como la Capacitación y entrenamiento, el Desarrollo Profesional y Planes de carrera, la Evaluación del desempeño y el Monitoreo. Este proceso se focaliza en el aprendizaje como su característica distintiva. (Peña, 2012 P.50)

La capacitación, según Rodríguez (2002) citado por García (2007) es definida “como un acto que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje”. Agrega al respecto que “tiene como propósito mejorar el conocimiento y aplicaciones en el desempeño del cargo y los procesos organizacionales, a través de la adaptación del personal a las funciones o tareas específicas del cargo”. Peña (2012 p.53)

Entre capacitación o entrenamiento y desarrollo de las personas existe una diferencia de carácter temporal. El primero se enfoca al presente, el segundo al futuro con base en todos los cargos de la organización. Peña (2012 P.52)

Por su parte el desarrollo profesional está dirigido hacia el crecimiento personal de todos y cada uno de los empleados de la organización. Sin embargo, ésta puede considerar en sus políticas de personal este concepto como una de ellas, claramente definida para que sirva de medio para el logro de los objetivos tanto individuales como organizacionales.

El punto de partida para hacer realidad un desarrollo profesional enfocado en ambas direcciones lo constituye el plan de carreras. Desller (2009, p. 379) define la carrera “como los puestos de trabajo que una persona ha ocupado durante muchos años”.

Para que esta alcance su doble dirección debe existir la administración de carreras. Para este mismo autor, “La administración de carreras es un proceso que permite que los empleados



entiendan y desarrollen mejor sus habilidades e intereses de carrea, así como para que utilicen esas habilidades e intereses de manera muy eficaz, tanto dentro de la empresa como cuando salen de esta”.

La Evaluación de Desempeño es otra fase integrante del Desarrollo de la Personas. Implica “identificar, medir y gestionar el rendimiento de las personas en una organización”, Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001). Peña ( 2012 P.54)

Es fundamental considerar la Evaluación de Desempeño, en concepto muy particular del realizador de esta investigación, como el proceso crítico dentro de la Gestión Humana.

Esto debido a la subjetividad que se cierne sobre ella en cada uno de los pasos citados arriba (identificación, medición, gestión), en donde juega un papel determinante la subjetividad humana más que en todos los demás procesos. Es así como muchos autores dedican espacio a los obstáculos para medir eficazmente el desempeño.

El Monitoreo es el proceso que consiste en establecer los controles necesarios a las tareas de los empleados para establecer la verificación de los resultados acorde a lo planeado.

García (2007), el monitoreo va a desarrollarse “de acuerdo con el estilo de gerencia de cada organización, pues algunas pueden asumirlo como un control exhaustivo de las personas basado en la desconfianza y rigurosidad, mientras que otros pueden asumirlo como una plataforma de cambio al estar en contacto permanente con la realidad organizacional permitiendo la autonomía de sus miembros”. Concepto inequívoco, dada la conocida dimensión bipolar de la administración. Peña (2012 p.54)

En la actualidad, dado el enorme auge informático y su practicidad en las organizaciones, este proceso tiene como medios importantes las bases de datos y el sistema de información gerencial. Estos instrumentos de planeación y control facilitan enormemente la identificación, distinción y obtención de resultados que sirven para implementar los proyectos pertinentes dentro de la dirección estratégica de cada una de las organizaciones.



Un último macroproceso estudiado es el denominado Relaciones con el empleado. Rodríguez (2007, p. 464) define las Relaciones con el Empleado como “el conjunto de tratos que establece una organización con su personal, tanto individual como colectivamente”.

Abarca dos procesos: 1. Negociación colectiva y relación con los sindicatos, y 2. Cesación o Ruptura laboral.

La negociación colectiva y la relación con los sindicatos, a diferencia de todo tipo de relaciones interpersonales que se dan dentro de una organización, tienen un escenario de tipo político-legal. De esta manera, “la negociación colectiva busca el establecimiento de un contrato que puede ser la ratificación de uno anterior, la derogación de partes del mismo, o del contrato en su totalidad, sustituyéndolo por uno nuevo”, García (2007). Peña (2012 P 54)

La convención colectiva de trabajo y el pacto colectivo son las figuras jurídicas que sirven de marco legal como contratos de obligatorio cumplimiento y acatamiento por las dos partes, los cuales se firman teniendo como fundamento preceptos constitucionales y laborales, por ejemplo el derecho de asociación consignado en el artículo 38 de la Constitución Nacional. Peña (2012 P 54)

La Cesación o Ruptura Laboral es la desvinculación del empleado de una organización por cualquier razón para ello. La ruptura laboral puede ser de dos tipos: voluntaria e involuntaria. Se considera ruptura laboral voluntaria, según García (2007), “cuando el empleado toma la decisión de retirarse de la empresa, ya sea por motivos personales, o porque ha conseguido un mejor empleo, o se encuentra desmotivado en la empresa, entre otras”. Una característica distintiva de los casos anteriores lo constituyen las denominadas jubilaciones, las cuales definen la culminación de la vida laboral de la persona y son consideradas por la ley, contempladas en el Sistema de Seguridad Social Integral. Peña (2012 P 55)

La ruptura laboral involuntaria, agrega García, “se produce cuando la empresa decide terminar la relación contractual con el empleado, ya sea por razones de índole económica o por



una mala relación entre éste y la empresa”. Según la anterior afirmación, esta puede denominarse cese o despido dependiendo de la causa que el empleador tenga para que se produzca la cesación.

Lo importante de este proceso laboral es que tiene un gran impacto en el trabajador, dado las consecuencias en términos de la no obtención de ingresos para su manutención y los consabidos problemas que esta situación representa. En el caso de las jubilaciones, estas comienzan a ser asumidas por las organizaciones para efectos de asistencia psicológica, con lo que se quiere ayudar al beneficiario de la jubilación para que no se deteriore su calidad de vida y pueda sostenerse en adecuadas condiciones psico-sociales y económicas en la nueva etapa de su vida. Peña (2012 P. 55)

#### **4.6 Marco Conceptual**

**Confianza:** En sociología y psicología social, la confianza es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones.

**Capital Social:** Es considerado la variable que mide la colaboración social entre los diferentes grupos de un colectivo humano, y el uso individual de las oportunidades surgidas a partir de ello, a partir de tres fuentes principales: el afecto, la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales.

El capital social mide, por tanto, la sociabilidad de un conjunto humano y aquellos aspectos que permiten que prospere la colaboración y el uso, por parte de los actores individuales, de las oportunidades que surgen en estas relaciones sociales. Una sociabilidad entendida como la capacidad para realizar trabajo conjunto, la de colaborar y llevar a cabo la acción colectiva.

**Gestión del Talento Humano:** La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un



alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad.

**Planeación de Personal:** La planeación de Personal es un proceso utilizado para establecer objetivos de la función de personal y para desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar tales objetivos. La planeación de Personal puede hacerse de una manera relativamente formal o informal. El proceso de planeación tiende a seguir un modelo congruente que comprende: objetivos organizacionales, pronósticos, planes y programas, evaluación.

**Cesación Laboral:** Suspensión e interrupción del contrato de trabajo.

**Recurso Humano:** conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, aunque lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar tanto una persona, como un departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

**Reclutamiento:** sistema de información a través del cual la organización divulga, pero a la vez ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo.

**Selección de Personal:** Consiste en elegir siguiendo determinados parámetros y condiciones, a las personas más idóneas para ocupar un cargo o puesto vacante en una empresa.

**Evaluación de Desempeño:** Es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos de propuestos a nivel individual.

**Monitoreo:** Describe un proceso mediante el cual se reúne, observa, estudia y emplean información para luego poder realizar un seguimiento a un programa o hecho particular.

**Inducción:** Es un procedimiento basado en el conocimiento el cual consiste en analizar a través de la observación, situaciones particulares a fin de originar una conclusión.



Contratación: procedimiento a través del cual una persona o empresa contrata los servicios de otra o de un individuo, a cambio de una remuneración monetaria.

Análisis de Cargos: Estudia y determina todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada.



## **5 DISEÑO METODOLÓGICO**

### **5.1 Tipo y Enfoque de Investigación**

Esta investigación es de tipo descriptivo, ya que su desarrollo está relacionado a mencionar de manera detallada las situaciones, personas y comportamientos que se observaran dentro del macro- proceso de gestión humana y capital social llevados a cabo en la organización objeto de estudio.

La recaudación de la información, será realizada directamente por el investigador, y se aplicarán tres métodos:

1. Análisis de contenido de documentos
2. Observación directa
3. Encuestas.

En el primero se clasificarán los elementos de los documentos analizados bajo categorías con miras a alcanzar un conocimiento exacto y preciso del mensaje.

Según Peña. A (2012) amplía el concepto de Aktouf (2001), se hace imperante "...disponer de una técnica que reúna rigor y procedimientos simples para analizar contextos de acciones y situaciones como son las palabras dispuestas en un discurso signficante". De esta manera se puede colegir la pertinencia del método de Análisis de contenido de documentos a este estudio, y se reafirma cuando agrega que "todo investigador en ciencias sociales acudirá a esta técnica en algún momento de su trabajo".

La observación directa es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Se trata de obtener información veraz y confiable que se realice por parte del investigador.

Aktouf (2001) citado por Peña (2012) destacan, entre otras ventajas de este método de investigación social, las siguientes: "permite evitar el problema de la diferencia entre



comportamiento real y comportamiento verbal, e identificar los procesos que, si se investigan de otra manera, no podrían esquematizarse sino después de una laboriosa y penosa cadena de entrevistas repetidas”.

Una encuesta es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla. Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, integrada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, ideas, características o hechos específicos.

La encuesta la define el Prof. García Ferrado (1993) como “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población” Mediante la encuesta se obtienen datos de interés sociológico interrogando a los miembros de un colectivo o de una población.

Como características fundamentales de una encuesta, Sierra Bravo destaca:

1. La encuesta es una observación no directa de los hechos sino por medio de lo que manifiestan los interesados.
2. Es un método preparado para la investigación.
3. Permite una aplicación masiva que mediante un sistema de muestreo pueda extenderse a una nación entera.
4. Hace posible que la investigación social llegue a los aspectos subjetivos de los miembros de la sociedad. (1993)

Para el profesor asesor Peña (2012) para construir el problema objeto de la investigación, se plantean las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué es el capital social?



- ✓ ¿Qué es la gestión humana?
- ✓ ¿Qué relación existe entre el capital social y la gestión humana en las organizaciones?
- ✓ ¿Qué posibilidades existen de que pueda construirse capital social al interior de las organizaciones?
- ✓ Si este realmente se construye, ¿en qué contribuiría, de qué manera, a una efectiva gerencia empresarial?
- ✓ ¿Qué rol juega la gerencia de la organización en la construcción del capital social?
- ✓ Si el Capital Social tiene una relación o efecto directo en la sociedad (reducción de la pobreza), ¿cuál sería su efecto directo en las organizaciones?
- ✓ ¿Ha sido implementada la teoría del capital social en las organizaciones de nuestro medio?
- ✓ ¿Es tenida en cuenta la teoría del capital social en la práctica de la gestión humana en las organizaciones?
- ✓ ¿Si ha sido tenido en cuenta, hasta qué grado ha logrado incorporarse a la de la gestión humana?

Tabla 2. Tipo y ubicación de la información e instrumentos para su recolección

| ¿Qué información se requiere?   | ¿Dónde se encuentra dicha información?   | ¿Con qué instrumentos recojo dicha información?  |
|---|--|--|
| ✓ Inventario de la empresa  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cámara de comercio</li> <li>✓ En la empresa</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Listas</li> <li>✓ Base de datos</li> </ul>  |
| ✓ El estado de las formas y modalidad de construcción de capital social de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En la empresa</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Base de datos</li> <li>Documentos de la empresa</li> <li>Manuales, reglamento interno, revistas, otros</li> <li>✓ Centro de investigación de la empresa</li> <li>✓ Encuestas</li> </ul>   |
| ✓ Macro procesos de gestión humana en la empresa                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Documentos relacionados con el tema</li> <li>✓ En la empresa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Base de datos</li> <li>✓ Documentos de la empresa</li> <li>Manuales, reglamento interno, revistas, otros</li> <li>✓ Centro de investigación de la empresa</li> <li>✓ Encuestas</li> </ul> |

Fuente: Elaborado por Peña Adolfo y rediseñado por los autores.



## **5.2 Población y Muestra**

Según Tamayo M, (1997). La población se define como un total del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual estudia y da origen a los datos de la investigación.”

La población objeto de este estudio es el recurso humano de la organización Banco Agrario De Colombia. El grupo poblacional está conformado por 45 Empleados directos que corresponden a la zonal Mompox que hace parte de la regional costa.

Según Tamayo M, (1997). Afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”.

Se determinará una porción muestra de 20 empleados de las oficinas Mompox y Magangué.

## **5.3 La población Objeto de Estudio**

El estudio se desarrollará en la regional costa del Banco Agrario de Colombia, dónde la población objeto de estudio será la zonal Mompox compuestas de 10 oficinas (45 empleados) Para el análisis del contenido de esta investigación se tuvo el apoyo del departamento de gestión humana de la empresa, como elemento regulador para obtener toda información como es actos o eventos que se realicen dentro de la zonal Mompox, que nos faciliten la detección de capital social para la aplicación de todos los macro- procesos dela relación que se tiene entre estos gestión humana. Las encuestas fueron aplicadas a una parte de los empleados correspondientes a zonal Mompox.

La empresa seleccionada es una empresa típica en cuanto a la prestación de servicios financieros en el país y destacamos en la presente investigación a la regional costa.



## 5.4 Definición de variables de identificación y de clasificación

Tabla 3. Variables de identificación y clasificación

| Capital social | Macro Procesos de Gestión Humana  |
|----------------|---|
| Confianza      | Organización y planificación del área de gestión humana.<br>Incorporación y adaptación de las personas de la organización<br>Compensación, Bienestar y salud de las personas<br>Desarrollo del personal<br>Relación con el empleado |

Fuente: Elaborado por Peña Adolfo (2012) y rediseñado por los autores

Para la recolección de la información se aplicarán tres métodos: análisis de contenido de documentos, observación directa y encuestas arriba descritos.

El equipo investigador será el encargado de hacer la recolección de datos que se realice en este trabajo investigativo con la finalidad de obtener información descriptiva que se puede registrar de manera objetiva las encuestas se aplicarán con la calidad necesaria al personal de las oficinas de la zonal Mompós.

## 5.5 Diseño del Procesamiento de los Datos

La información derivada de los documentos de la empresa (Banco Agrario de Colombia) objeto de estudio se recolectará, examinará e explicará para sintetizar lo pertinente al tema del trabajo. Las observaciones se registrarán en una libreta de trabajo (diario de campo) para completar la información obtenida en las encuestas, registrará en agendas de trabajo, posteriormente se analizará e interpretará acorde con la temática. Luego se procederá a la utilización del computador para su transcripción.



## **5.6 Diseño del Trabajo de Campo**

Las actividades que conforman el trabajo de campo para la realización del presente estudio se detallan a continuación:

1. Gestión de acceso a las organizaciones que serán estudiadas.
2. Obtención de la aprobación de las organizaciones para facilitar la realización del estudio.
3. Programación de atención al investigador por parte de las organizaciones para la aplicación de las diferentes técnicas de recolección de información
4. La supervisión estará a cargo del profesor asesor de la investigación.
5. El investigador principal será el único recopilador de documentos, observador y encuestador.
6. Se contratará una transcritora para el procesamiento de la información.

## **5.7 Recolección de Datos**

La recolección de la información se desarrollará por el equipo investigador con la finalidad de obtener las indagaciones descriptivas que serán registradas en medios físicos, magnéticos (el usos de las TIC) y las encuestas reposaran en archivos tabulares.

## **5.8 Digitación, Depuración y Procesamiento de los Datos**

- Diseño de programas de captura de la información en word.
- La digitación la realizará una persona contratada para tal efecto, con experiencia en informática.
- La depuración se realizará en Word.
- Módulo de tablas, gráficas y relaciones, si son necesarias, en Excel.
- Módulo básico en Word



## **5.9 Análisis de los Resultados**

Se procedió analizar y a descifrar los resultados con base en el marco conceptual de la investigación, bajo el manejo de la descripción amplia, para llevar acabo el objetivo general y los objetivos específicos planeados previamente.

## **6. CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO**

Este punto contempla la caracterización de las tres empresas objeto de estudio: Banco Agrario de Colombia S.A.

### **6.1 Caracterización del Banco Agrario de Colombia**



#### Reseña Histórica

El Banco Agrario de Colombia S.A. es un establecimiento bancario colombiano fundado en 1999 en sustitución de la Caja Agraria, como sociedad anónima con régimen de empresa sede principal se encuentra en la ciudad de Bogotá y tiene cobertura en todo el territorio colombiano. Tiene como principal objetivo brindar los servicios bancarios en el sector rural y financiar oportunamente las actividades agrícolas, pecuarias, forestales y agro-industriales. Hace parte del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, pasó a tomar las funciones que realizaba la caja de crédito agrario, industria y minero. Llamado inicialmente Banco de Desarrollo Empresarial S. A. y posteriormente a partir del 28 de junio de 1999 pasó a llamarse Banco Agrario de Colombia SA.

El Banco es el producto de la conversión de la sociedad Leasing Colvalores -Compañía de Financiamiento Comercial-, de establecimiento de crédito del tipo de las Compañías de Financiamiento Comercial al tipo de los establecimientos de crédito de los bancos comerciales, la Superintendencia Bancaria, mediante Resolución No. 0968 del 24 de junio de 1.999.

Por su composición accionaria, el Banco es una sociedad de economía mixta del orden nacional, del tipo de las anónimas, sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.



- Razón Social: Banco Agrario de Colombia S.A.
- Sigla: Banco Agrario
- NIT: 800.037.800-8
- Dirección General: Cra. 8 No. 15-43, Bogotá, D.C.
- PBX: 3821400
- Línea gratuita nacional:
- Contacto Banagrario: 01 8000 91 5000.
- En Bogotá: 594 8500
- E-mail: [servicio.cliente@bancoagrario.gov.co](mailto:servicio.cliente@bancoagrario.gov.co)

### Objeto Social

El Banco Agrario de Colombia S.A., tiene como objeto desarrollar las operaciones propias de un establecimiento bancario comercial, financiar en forma principal, pero no exclusiva, las actividades relacionadas con el sector rural, agrícola, pecuario, pesquero, forestal y agroindustrial.

No menos del 70% de su saldo de cartera estará dirigido a la financiación de las actividades relacionadas con las actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales.

No más del 30% de su saldo de cartera podrá estar dirigido al financiamiento de entidades territoriales y de actividades distintas de las antes mencionadas, salvo cuando la Junta Directiva así lo autorice.

### Misión

Somos un Banco comercial con énfasis en el desarrollo rural y la productividad agropecuaria, que ofrece soluciones financieras integrales a sus clientes, creando valor a todos los interesados dentro de límites de riesgo tolerable, soportado en procesos, tecnología y equipo humano competentes, efectivos y de calidad.

### Visión



Ser en el año 2020 el principal aliado financiero de nuestros clientes para el desarrollo rural colombiano, a través de la oferta de soluciones financieras integrales, fortalecimiento la presencia en todos los municipios del país y acompañando a nuestros clientes a través de las fases de su vida productiva.

### Valores Corporativos

Los valores corporativos que determinan la actuación del Banco Agrario de Colombia S.A. son:

- Transparencia.
- Compromiso.
- Responsabilidad Social
- Respeto.
- Coherencia.
- Equidad.

### Principios Organizacionales

Los principios organizacionales que caracterizan al Banco Agrario de Colombia S.A. son:

- Asegurar la creación de valor en todas las áreas y frentes de negocios.
- Enfoque al servicio y conocimiento del cliente.
- Responsabilidad en el manejo de información.
- Hacer las cosas bien desde la primera vez.
- Planeación y productividad en el trabajo.
- Conciencia de prevención del riesgo.
- Trabajo en equipo y Mejora continua.
- Identidad y pertenencia corporativa.
- Cumplimiento a Entes de Control.
- Autogestión y autocontrol.
- Orientación a resultados.

### Lineamientos generales

El Banco Agrario de Colombia S.A. - Banagrario, es un establecimiento de crédito debidamente autorizado por la Superintendencia Financiera de Colombia para funcionar como banco comercial. Es una sociedad de economía mixta del orden nacional, sujeta al régimen de



empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Hace parte del Sistema Nacional de Crédito Agropecuario.

Sus operaciones activas están dirigidas fundamentalmente a actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales, agroindustriales y a Entes Territoriales.

Adicionalmente, puede suscribir convenios de pagos y recaudos, contratar la operación de oficinas con otros establecimientos de crédito, acordar la utilización de espacios con otras entidades públicas en municipios donde no exista otro establecimiento de crédito.

Se caracteriza por ser un Banco con alto volumen de operaciones del orden transaccional, de la banca personal, empresarial y oficial.

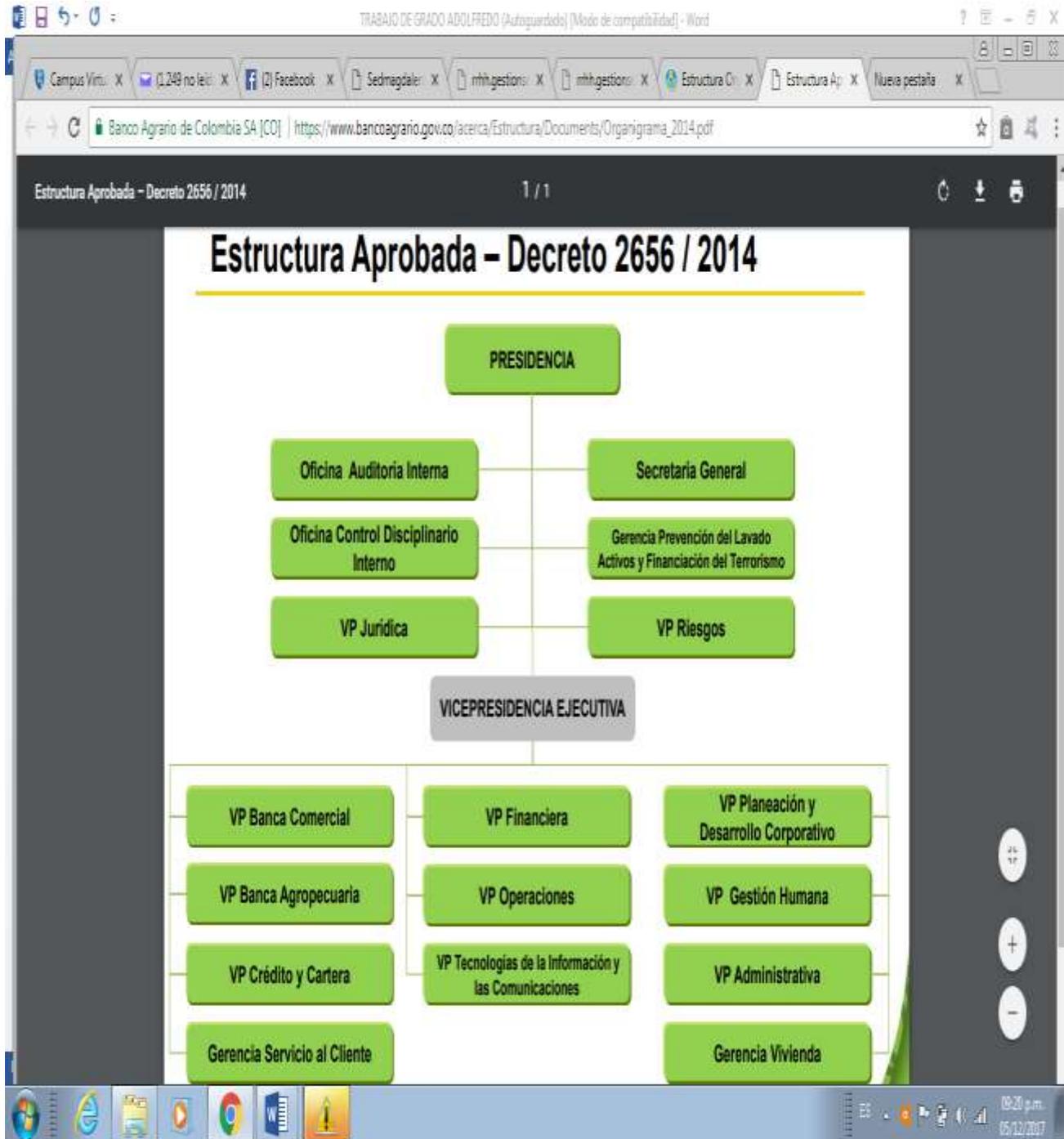
#### Política de SIGYC

En el Banco Agrario de Colombia S. A contamos con un Sistema Integral de Gestión y Control (SIGYC) que apoya el cumplimiento de la estrategia y que orienta su actuación bajo los lineamientos de la siguiente política:

- En el Banco Agrario estamos comprometidos con el servicio y fidelización de nuestros clientes ofreciendo soluciones financieras integrales y oportunas, que fomentan el desarrollo rural y la productividad agropecuaria del país.
- Buscamos la excelencia en nuestra gestión, apoyamos la sostenibilidad de nuestros grupos de interés y promovemos un entorno laboral positivo, mediante el cumplimiento de requisitos aplicables, el mejoramiento continuo, la administración de los riesgos y la protección de la información en términos de confidencialidad, disponibilidad e integridad.

#### Estructura Organizacional

*Organigrama General del BANCO AGRARIO DE COLOMBIA SA*



Fuente: [www.bancoagrario.gov.co](http://www.bancoagrario.gov.co)

### Gestión Humana

La Vicepresidencia de Gestión Humana bajo las directrices y lineamientos de la Vicepresidencia Ejecutiva es responsable de emitir políticas y directrices para desarrollar el



talento humano como un factor determinante que le permita al Bancó maximizar los resultados y cumplir con la misión y objetivos estratégicos. Así mismo, debe implementar planes, programas y estrategias para que los funcionarios estén informados, motivados y que vivan un clima de cordialidad y optimismo.

#### Funciones

- Planear, coordinar, dirigir y controlar los procesos, procedimientos y demás actividades relacionadas con los planes, programas y proyectos de gestión humana que garanticen la motivación del personal y el mejor clima organizacional.
- Diseñar estrategias de gestión humana para modelar y desarrollar cultura organizacional hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Establecer políticas que faciliten una administración eficiente de la fuerza laboral del Banco.
- Brindar al personal los mecanismos adecuados para apoyar el mejoramiento de la productividad y el desempeño del trabajo.

#### Plataforma Conéctate al Conocimiento

El Banco Agrario de Colombia cuenta con una plataforma propia de capacitación al servicio de todos los funcionarios.

Desde Leticia hasta Providencia, en cualquier lugar de la geografía nacional los funcionarios contarán con un único espacio de capacitación virtual, el cual le ofrecerá muchas ventajas:

- En sus manos estará el aprendizaje a través de cursos de formación técnica, desarrollo de competencias y de crecimiento personal y familiar.
- podrán manejar su tiempo, teniendo en cuenta las fechas límites.
- Entorno y cursos más amigables.
- Se generarán a futuro planes de formación por perfil de cargo.
- Se disminuirán los tiempos y riesgos asociados a las movilizaciones.
- En cualquier momento el funcionario podrá ver el avance en sus cursos, proceso de formación, certificaciones, al igual que las calificaciones obtenidas.



## Convocatorias de Personal

### Condiciones para las convocatorias

- Los interesados que cumplan con los requisitos de estudio y experiencia, pueden enviar la hoja de vida al correo electrónico [concurso.interno@bancoagrario.gov.co](mailto:concurso.interno@bancoagrario.gov.co). Indicar número de la convocatoria y nombre de la oficina en la que desea postularse (solo una)
- En las hojas de vida indicar fechas de los estudios realizados y de la experiencia laboral (con formato año, mes y día) y preferiblemente que resida en la zona del cargo.
- Las hojas de vida que no reúnan los requisitos exigidos en el cargo y recibidas después de esa fecha y hora no serán tenidas en cuenta.

### Procesos de Selección y oportunidades para nuestros funcionarios.

#### Contenido de la página

La Gerencia de Selección es responsable de garantizar que las dependencias del Banco, cuenten con el personal idóneo de acuerdo con los perfiles y competencias definidos. Para tal fin, se han establecido los siguientes mecanismos para el cubrimiento de las vacantes, ofreciendo así la oportunidad a los funcionarios de acceder a cargos que representen mejores oportunidades de desarrollo:

- **Reclutamiento Interno:** Las ofertas se publicarán a través del portal de empleo como Oferta Interna y solo podrán aplicar los colaboradores del Banco.
- **Reclutamiento Externo:** Las ofertas serán divulgadas a través del portal de empleo como Oferta Externa y su objetivo es reclutar personal externo únicamente.
- **Reclutamiento Mixto:** Busca reclutar candidatos internos y externos de manera simultánea, se publican a través del portal de empleo como Oferta Interna y Oferta Externa y los colaboradores del Banco deben aplicar únicamente a través de la Oferta Interna.

#### Unidad Gestión del Cambio

##### Contenido de la página

La Unidad de Gestión del Cambio es responsable de liderar y facilitar estrategias encaminadas al desarrollo del Modelo de Cambio y de Cultura Organizacional a partir de los



lineamientos definidos dentro del Plan Estratégico, que permitan la adaptación de los colaboradores frente a nuevas prácticas y al mismo tiempo incrementando el sentido de pertenencia, orgullo y compromiso, para alcanzar los resultados misionales.

#### Funciones

- Diseñar e implementar estrategias a partir del Modelo de Gestión del Cambio, alineadas con los objetivos estratégicos del Banco, aumentando el nivel de participación de las personas y su capacidad de asumir futuros cambios.
- Gestionar los impactos resultantes de los cambios internos, con el fin de identificar y disminuir las posibles resistencias de forma oportuna.
- Fortalecer la Cultura Organizacional, posicionando al Banco como marca empleadora, que permita interiorizar los atributos, en los diferentes niveles de la estructura organizacional del Banco.
- Coordinar con las áreas del Banco las necesidades relacionadas con Gestión del Cambio y Cultura Organizacional, definiendo planes de trabajo y acciones efectivas que se ajusten a las nuevas exigencias del entorno.

#### Fondo de Empleados GRANFONDO

##### Contenido de la página

Los empleados del Banco Agrario de Colombia cuentan desde hace aproximadamente nueve (9) años con el Fondo de Empleados Granfondo, alianza que ha permitido construir una red de confianza, no sólo con el Banco sino con cada uno de sus asociados y sus familias, procurando siempre un mejoramiento en la calidad de vida y satisfacción de sus necesidades complementarias, situación que bien puede considerarse como una extensión de los programas de Bienestar Social del Banco.

GRANFONDO, cuenta al corte de Diciembre de 2015, con más de \$40.150 Millones de pesos en Activos, y 9.314 Asociados entre todas las entidades con las que tiene vínculo de asociación, destacando importantes empresas del sector financiero Colombiano.

Dentro de su amplio portafolio de servicios se destacan entre otros: Ahorro, créditos, pólizas de seguros, Servicios Exequiales, Planes de Turismo y Recreación, Vivienda, Vehículo, etc.



### Gestión de Ambiente Laboral

El Banco Agrario de Colombia tiene como propósito ser un Gran Lugar para Trabajar para lo cual mide el Ambiente Laboral a través del modelo Great Place To Work. Este modelo permite identificar cual es la percepción de todos los colaboradores frente a las siguientes dimensiones (Credibilidad, Respeto, Imparcialidad; Camaradería y Orgullo), esto se realiza con el fin de poder identificar los factores Positivos y con oportunidad de mejora.

### Orientación Estratégica

En el Banco Agrario de Colombia nos comprometimos con la implementación del Modelo EFR (empresa familiarmente responsable) con el propósito de iniciar un cambio Cultural, El Modelo efr, como herramienta de gestión, será el medio a través del cual se integrarán y estructurarán todas las iniciativas y programas del área de gestión humana teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de todos los funcionarios del Banco, para que logren desempeñar sus funciones en condiciones de igualdad a partir de la gestión de la diversidad.

El objetivo en el corto plazo es comprometer a la organización y especialmente a los líderes con el balance de vida y la igualdad de oportunidades, así como estructurar un modelo suficientemente sólido que en el largo plazo convierta estos dos aspectos en una parte integrante de la cultura organizacional, en la que ya no solo los colaboradores serán un grupo de interés prioritario, sino también sus familias y sus proyectos de vida.

A través del Modelo se pondrá en valor lo que hoy en día la Entidad tiene a disposición del bienestar, desarrollo y calidad de vida de los funcionarios y se diseñarán las medidas requeridas para que esta condición se haga extensiva a todos los funcionarios del Banco, independientemente de su lugar de trabajo.

La certificación como Entidad Familiarmente Responsable - efr, no es un fin en sí misma, si no que será el inicio de un compromiso de mejora continua de largo plazo, que busca desarrollar una cultura de respeto y reconocimiento de personas integrales.

## 8. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

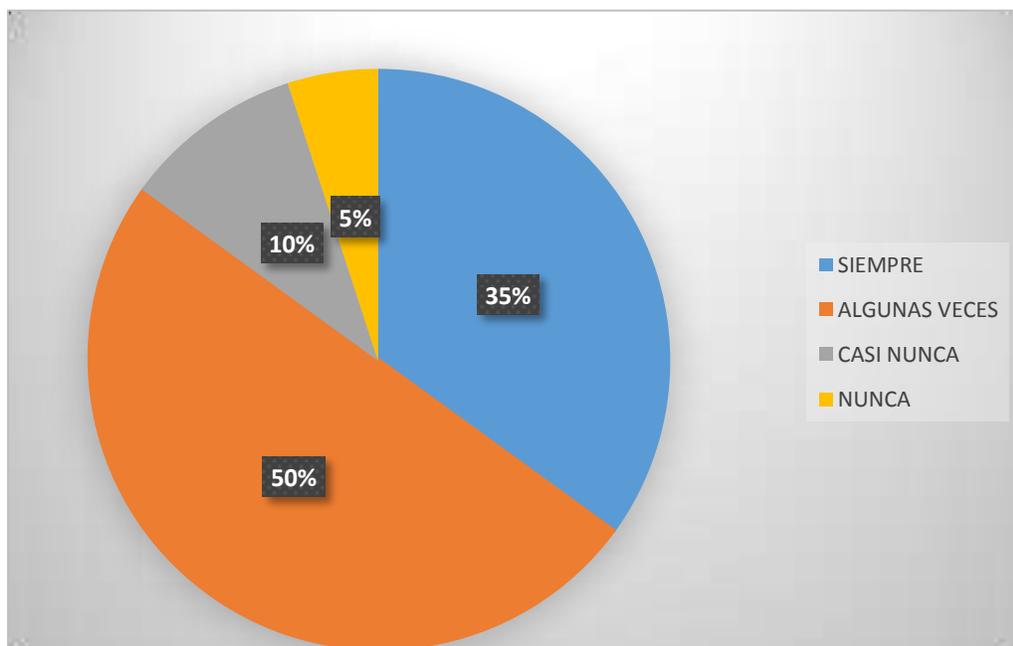
### 8.1 Análisis de la Información Obtenida por la Aplicación de la Encuesta a los Empleados del Banco Agrario.

1. En términos generales, ¿Se siente usted satisfecho con el departamento de recursos humanos y todos sus procesos de gestión en el Banco Agrario?

Tabla 4. Pregunta 1

| Siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|---------|---------------|------------|-------|
| 7       | 10            | 2          | 1     |

Gráfico 1. Pregunta 1



El 50% de los colaboradores encuestados, algunas veces se sienten satisfechos con el Departamento de Recursos Humanos y todos sus procesos en el Banco Agrario, siendo este porcentaje la mayoría, lo que indica que la mayoría no todas las veces experimenta una buena interacción con dicho departamento, mientras que un 35% de los colaboradores encuestados dice sentirse siempre satisfechos con ese departamento porque tienen una antigüedad en sus cargos y



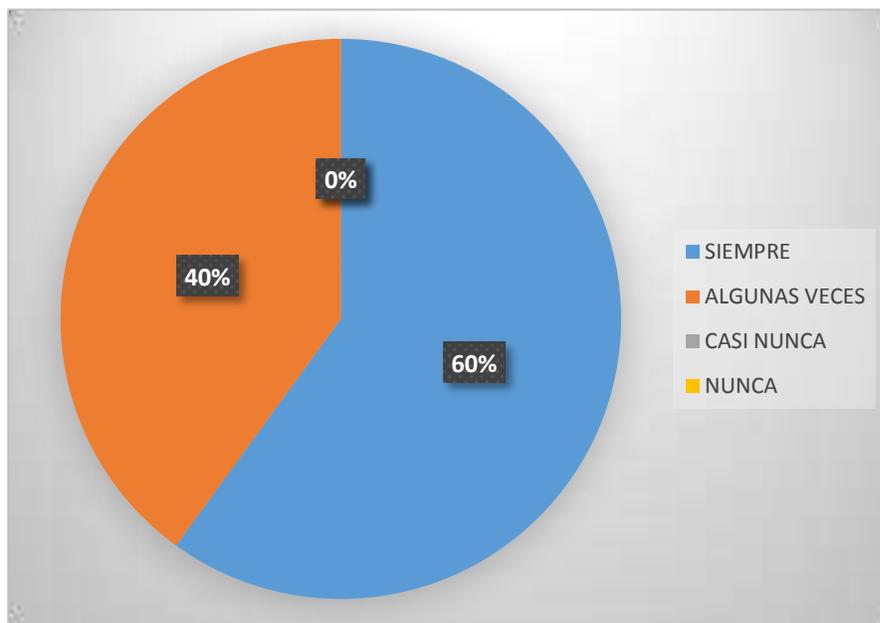
conocen dicho departamento y se sienten bien con el mismo; mientras que un 10% casi nunca se sienten satisfechos y un 5% nunca se sienten satisfechos, siendo estos los porcentajes bajos que desapruaban los procesos del Departamento de Recursos Humanos.

2. ¿Le genera confianza los procesos de selección y contratación de personal en su empresa?

Tabla 5. Pregunta 2

| Siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|---------|---------------|------------|-------|
| 12      | 8             | 0          | 0     |

Gráfico 2. Pregunta 2



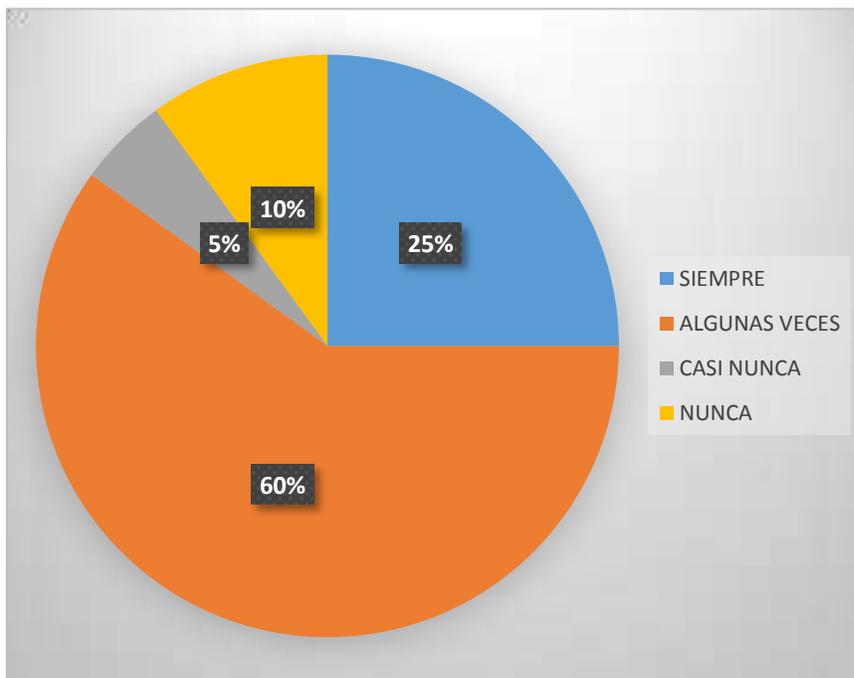
Como podemos ver al 60% de los colaboradores (el mayor porcentaje) siempre le genera confianza los procesos de selección y contratación de personal en su empresa, ya que todos los funcionarios han experimentado este proceso, mientras que un 40% algunas veces confían en estos procesos, no existiendo entre los encuestados a quienes no les genere confianza.

3. ¿Cree usted que el Banco Agrario confía siempre en el trabajo que realiza como parte de sus funciones?

Tabla 6. Pregunta 3

| Siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|---------|---------------|------------|-------|
| 5       | 12            | 1          | 2     |

Gráfico 3. Pregunta 3



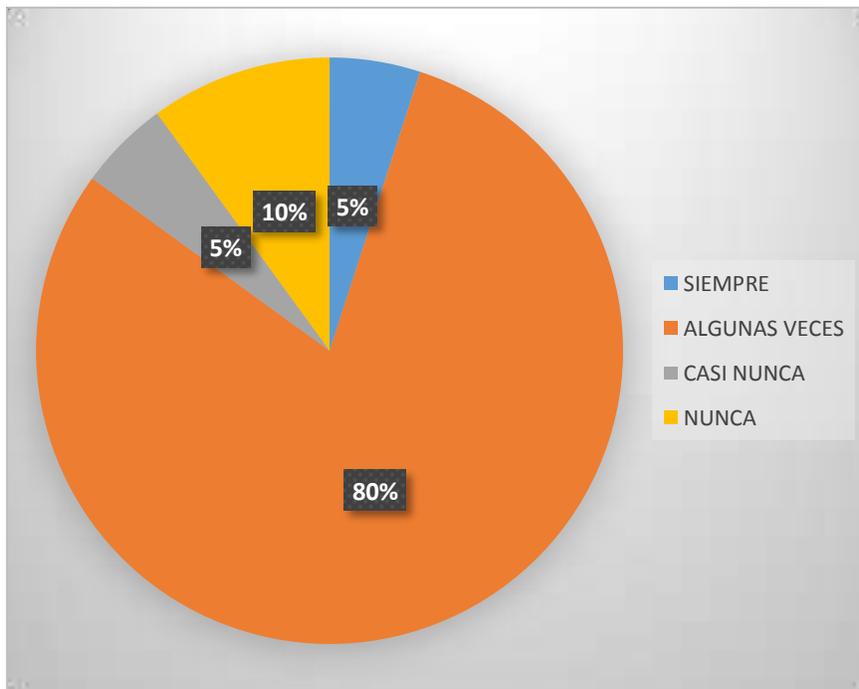
El 60% de los colaboradores encuestados algunas veces cree que el Banco Agrario confía en el trabajo que ellos hacen como parte de sus funciones, sumado a un 25 % que siempre lo cree así, estos dos porcentajes dan la mayoría porque la empresa se los hace sentir así, mientras que un 10% nunca lo cree y un 5% casi nunca lo cree también porque la empresa se los hace sentir así por algún error o falla en su proceder.

4. ¿Los procesos de ascenso y plan carrera en la organización, le generan confianza?

Tabla 7. Pregunta 4

| Siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|---------|---------------|------------|-------|
| 1       | 16            | 1          | 2     |

Gráfico 4. Pregunta 4



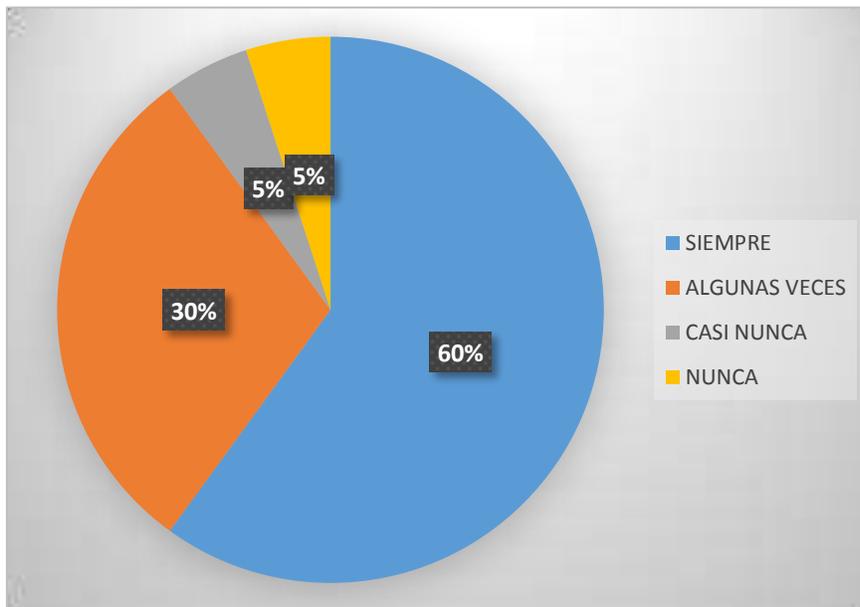
A la gran mayoría de los colaboradores encuestados, al 80% algunas veces los procesos de ascenso y plan carrera en la organización le generan confianza, así como a un 10% nunca le genera confianza esto, a un 5% casi nunca, estos tres porcentajes suman la mayoría porque no han tenido la oportunidad de ascender en la empresa después de tantos años de servicio en ella, pero sobre todo después de la experiencia adquirida en ella; sólo a un 5% siempre le genera confianza, que son quienes si han podido escalar a un mejor puesto en la organización, o sea una minoría.

5. ¿Es eficiente el proceso de resolución de conflictos dentro de la empresa?

Tabla 8. Pregunta 5

| Siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|---------|---------------|------------|-------|
| 12      | 6             | 1          | 1     |

Gráfico 5. Pregunta 5



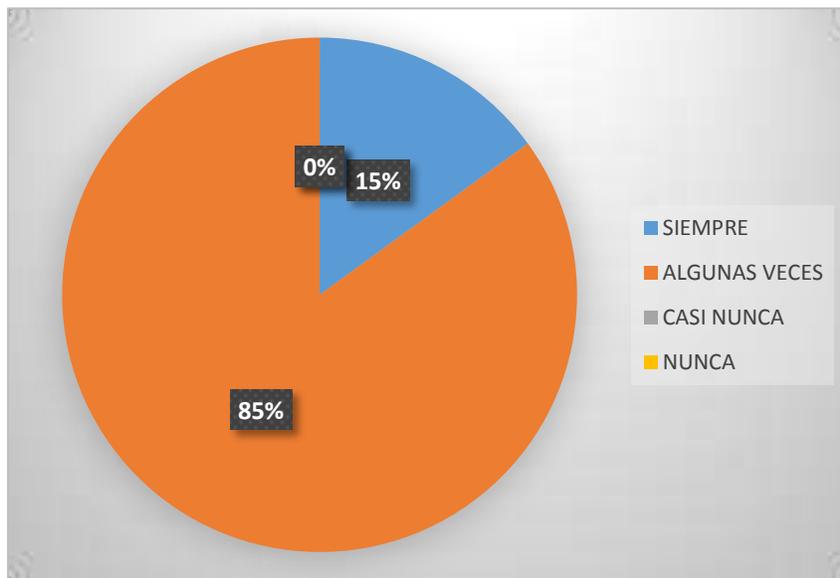
El 60% de los colaboradores encuestados piensa siempre que es eficiente el proceso de resolución de conflictos dentro de la empresa, lo que indica que la mayoría se sienten confiados a la hora de presentarse un problema de que todo se resolverá positivamente, mientras que un 30% algunas veces lo cree así y un 5% casi nunca lo piensa así, al igual que otro 5% nunca lo cree así, estos tres últimos suman un 40% en total porque no siempre los problemas que se les han presentado han sido solucionados favorablemente.

6. ¿Recibe reconocimiento por su trabajo de parte de sus superiores?

Tabla 9. Pregunta 6

| Siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|---------|---------------|------------|-------|
| 3       | 17            | 0          | 0     |

Gráfico 6. Pregunta 6



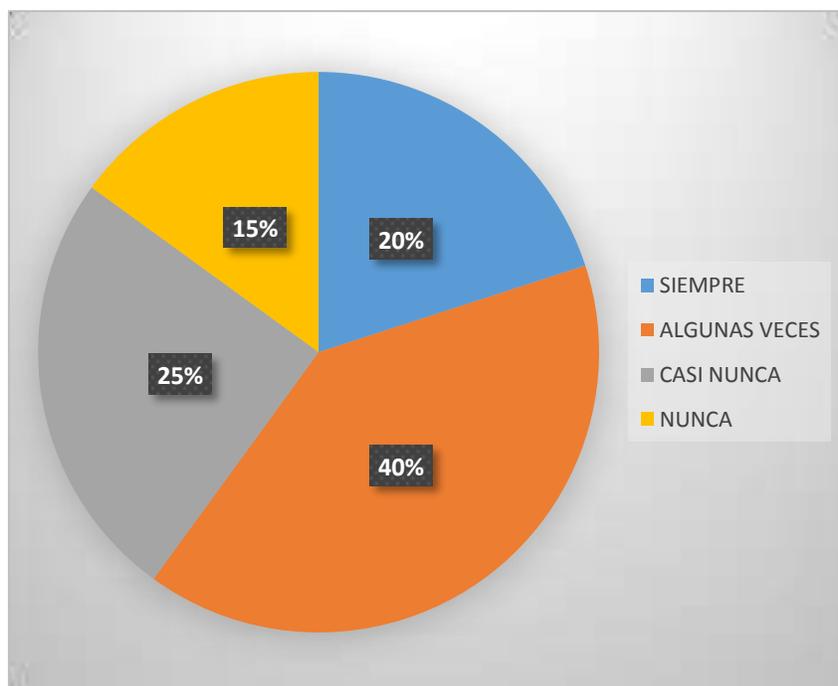
Como se ve en la gráfica, el 85% de los colaboradores encuestados algunas veces recibe reconocimiento por su trabajo de parte de los superiores, lo que quiere decir que esto no es constante y pone en riesgo la motivación de los empleados, mientras que el restante 15% siempre recibe dicho reconocimiento, no hay quienes piensen que casi nunca y nunca reciben el debido reconocimiento.

7. ¿Su opinión es tomada en cuenta por parte del departamento de recursos humanos de la organización?

Tabla 10. Pregunta 7

| Siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|---------|---------------|------------|-------|
| 4       | 8             | 5          | 3     |

Gráfico 7. Pregunta 7



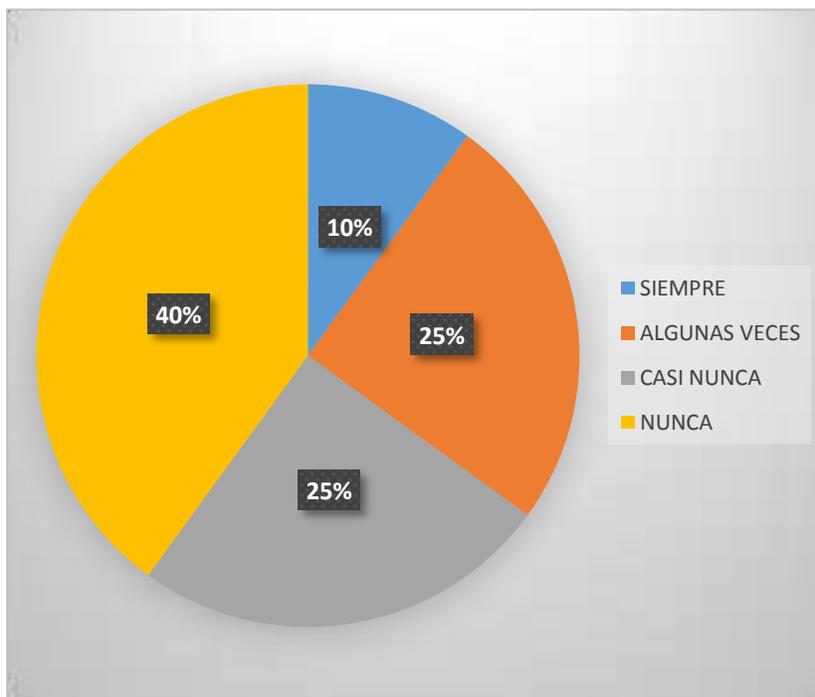
El 40% de los colaboradores creen que algunas veces que su opinión es tomada en cuenta por parte del Departamento de Recursos Humanos de la Organización, argumentando que muy pocas veces lo que dicen o proponen es tomado en serio por parte de dicho Departamento, mientras que un 25% piensa que casi nunca su opinión es tomada en cuenta, frente a un 20% que dice que su opinión siempre ha sido tomada en cuenta y a un 15% nunca les es tomada en cuenta su opinión.

8. ¿Considera usted que la empresa se preocupa por usted como persona y no solo como colaborador?

Tabla 11. Pregunta 8

| Siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|---------|---------------|------------|-------|
| 2       | 5             | 5          | 8     |

Gráfico 8. Pregunta 8



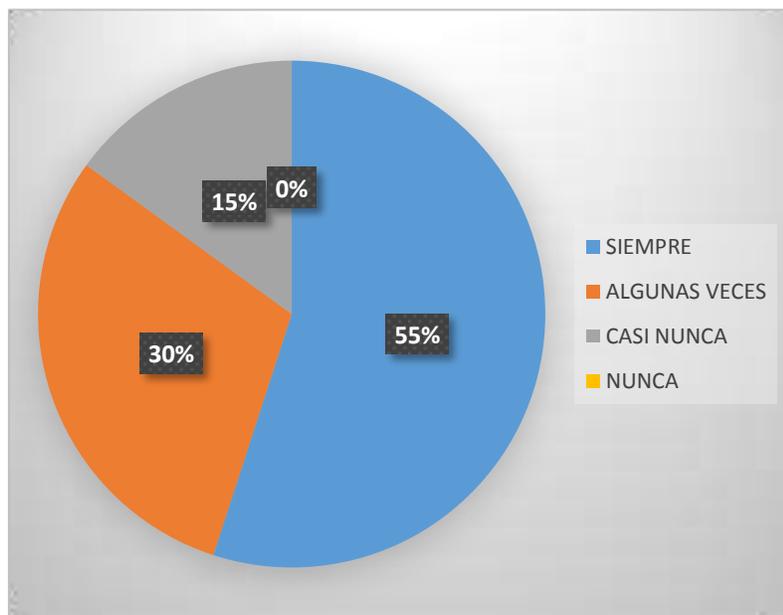
En iguales porcentajes, un 25% de los colaboradores encuestados algunas veces y casi nunca otro 25% consideran que la empresa se preocupa por ellos como persona, más allá de como colaborador, argumentan que así se los hace sentir la organización al estar el trabajo por encima del ser humano como tal, de igual manera un 40%, la mayoría, nunca lo considera y sólo un 10% considera que sí.

9. ¿Existe comunicación entre el trabajador y el departamento de talento humano?

Tabla 12. Pregunta 9

| Siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|---------|---------------|------------|-------|
| 11      | 6             | 3          | 0     |

Gráfico 9. Pregunta 9



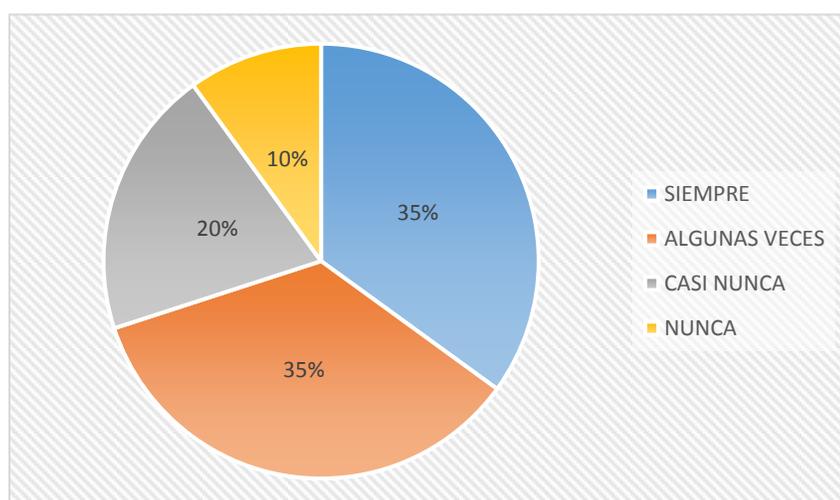
Para la mayoría de los colaboradores encuestados, el 55%, siempre existe comunicación entre el trabajador y el Departamento de Talento Humano del Banco Agrario, expresan con ello que la comunicación es contante y fluida con este Departamento, mientras que un 30% considera que algunas veces existe tal comunicación, un 15% piensa que casi nunca existe esa comunicación y no se presentaron porcentajes de quienes piensen que nunca ha existido la comunicación.

10. ¿Cree usted que los procesos de gestión humana ayudan en la construcción de capital social al interior de la organización?

Tabla 13. Pregunta 10

| Siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|---------|---------------|------------|-------|
| 7       | 7             | 4          | 2     |

Gráfico 10. Pregunta 10



El 35% de los colaboradores encuestados cree que siempre los procesos de gestión humana ayudan en la construcción de capital social al interior de la organización, igual porcentaje de 35% piensa que esto se da algunas veces, lo que indica que la mayoría en este sentido piensan que la gestión humana construye capital social en la organización, mientras que un 20% piensa que casi nunca esto se da y un 10% nunca.



## **9. CONCLUSIONES**

Banco Agrario de Colombia SA 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 se ha preocupado por ayudar al sector rural en la parte agropecuaria y por medio de esta investigación pudo comprobar que hay alguna desconfianza por parte de algunas oficinas en ciertos procesos de gestión humana; pero que este Banco está buscando ser una empresa familiarmente responsable y en la que cualquier persona quiera hacer parte de esta. 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 Mompo y Magangué en la zonal Mompo; se pudo evaluar cada aspecto concerniente al área de talento humano a través de la realización de encuestas con los funcionarios de estas oficinas, los cuales dieron respuestas a la mayoría de estos aspectos, que permite concluir:

1. Que tienen cierta desconfianza en el departamento de talento humano, porque la mayoría de los encuestados no se sienten satisfechos ellos quieren más de este departamento.
2. Para Banco Agrario 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. Por eso la mayoría de los encuestados en estas oficinas sienten confianza con estos procesos ya que todos han pasado por ellos.

4. Para Banco Agrario es muy importante el proceso de plan carrera ya que ha tratado de ir mejorando en estos aspectos para que los funcionarios puedan ir ascendiendo en la medida que estos también se vayan capacitando es por eso que en el personal encuestado siente que si se puede hacer plan carrera en esta empresa.
5. También encontramos cierto inconformismo en el personal encuestado a la hora de ser reconocidos sus méritos ya que ellos creen que no son resaltados.
6. La política de humanización de Banco Agrario ha venido mejorando ya que a la hora de la solución de conflictos todos sienten confianza en cómo se solucionan estos dentro de las oficinas hay acogida y aceptación.
7. La oportunidad y la facilidad que ofrece Banco agrario a sus empleados como préstamos, 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. Banco Agrario 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 se sientan más preparados.
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 construcción de capital social al interior de la organización, algunos piensan que si hay capital social y el resto de encuestado cree algunas veces, si se está dando esto lo que indica que la mayoría en este sentido piensan que la gestión humana construye capital social en la organización.



## **10. RECOMENDACIONES**

Finalmente presentamos las recomendaciones en función de los resultados de la encuesta, relacionados con la conclusión.

Sabemos del valor que hoy se le da al capital social como parte fundamental en el crecimiento de una empresa, ya que sin ella no se podrían lograr los objetivos planteados en la organización.

- Crear un mejor el ambiente laboral creando espacios en donde se permita la interacción de empleados y directivos.
- Incentivar a los colaboradores con auxilios educativos que le permitan su crecimiento personal.
- Que los directivos tomen más interés y se preocupen por la parte personal del colaborador y que este se sienta que es importante para ellos.
- Organizar los procesos de información para divulgar los puestos vacantes para que no existan dudas al momento de postular a los trabajadores seleccionados.
- Compensar a los trabajadores con incentivos por lograr las metas trazadas de la organización, reconocerles los esfuerzos y el grado de estudio que realice para mejorar en sus labores.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Calderón Hernández, Gregorio. Naranjo Valencia, Julia Clemencia. Álvarez Giraldo, Claudia Milena. (2010). En la Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral, pág. 3- 4
- Coleman, James S. (1990). Foundations of Social Theory, Cambridge: Harvard University Press, pag. 300-321.
- García Ferrado, Carlos (1993). ¿Qué es una encuesta?, pág. 2
- Gómez Ramos, Cesar (2000). Investigación y desarrollo profesional. Revista Educación y educadores, Vol. 5, ISSN 0123-1294; Universidad de la sabana. Bogotá, Colombia. Pág. 88.
- Fukuyama, Francis (1996). Confianza, Buenos Aires, Ed. Atlántida, 492 p.
- González (2010) *Conceptos, elementos y alcances del capital social*, El capital social como medio de superación de la pobreza. (CEPAL) centro de estudios para américa latina, el banco mundial (BM), el banco interamericano de desarrollo (BID) y el programa de las naciones unidas para el desarrollo (PNUD).
- 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%20capital\\_humano\\_empresas\\_cubanas.pdf](http://www.unilibrecali.edu.co/entramado/images/stories/pdf_articulos/volumen6/volumen6_2/experiencia_gestion_conocimiento_sistema_gestion_integrada%20capital_humano_empresas_cubanas.pdf)>[consultado el 14 de mayo de 2012]
- Martín Sierra, Celia (2011). Gestión de recursos humanos y retención de capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas.



[en línea]. Disponible en: <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/879/1/TESIS127-111207.pdf> [consultado el 14 de mayo de 2012]

Peña Carrillo, Adolfo (2012). El capital social y la gestión humana en tres organizaciones de servicios de Cartagena de indias, pág. 49,50,51,52

Putnam, Robert (1995). "Bowling Alone; Americas Declining Social Capital", Journal of Democracy, Vol. 6, N. 1, January, pag. 65-78.

Sudarsky, John. (1999). "Colombia's social capital: the national measurement with the

Sudarsky, Jhon (1997). "Perspectivas para el desarrollo del capital social en Colombia", Coyuntura Social, No. 16, mayo, pág.183-203.

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

Villatori Jácome, Judith (2009). Auditoría de la gestión del recurso humano en una pequeña empresa Caso: transporte de cargas C & G. [en línea]. Disponible en:<[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3394.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3394.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]



# ANEXOS



Cuestionario Análisis dirigido al Recurso Humano de la Oficinas del Banco Agrario Mompox y Magangue

La presente encuesta tiene por objetivo analizar los procesos de Gestión Humana que se llevan a cabo en la organización Banco Agrario de Colombia de los municipios de Mompox y Magangue, para identificar y describir la forma de construir Capital Social – Confianza.

Buenos días (tardes), somos estudiantes de la Universidad de Cartagena – Centro Tutorial Mompox, estamos realizando un trabajo de investigación, como requisito para optar el título Profesional de Administración de Empresas. Para lo cual agradecemos que me responda las siguientes preguntas:

Cargo Que Desempeña:

\_\_\_\_\_

Marque con una “X” la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

1. En términos generales, ¿Se siente usted satisfecho con el Departamento de Recursos Humanos y todos sus procesos de gestión en el Banco Agrario?

| Siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|---------|---------------|------------|-------|
|         |               |            |       |

2. ¿Le genera confianza los procesos de selección y contratación de personal en su empresa?

| Siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|---------|---------------|------------|-------|
|         |               |            |       |



3. ¿Cree usted que el Banco Agrario confía siempre en el trabajo que realiza como parte de sus funciones?

|         |               |            |       |
|---------|---------------|------------|-------|
|         |               |            |       |
| Siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|         |               |            |       |

4. ¿los procesos de ascenso y plan carrera en la organización, le generan confianza?

|         |               |            |       |
|---------|---------------|------------|-------|
|         |               |            |       |
| Siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|         |               |            |       |

5. ¿Es eficiente el proceso de resolución de conflictos dentro de la empresa?

|         |               |            |       |
|---------|---------------|------------|-------|
|         |               |            |       |
| Siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|         |               |            |       |

6. ¿Recibe reconocimiento por su trabajo de parte de sus superiores?

|         |               |            |       |
|---------|---------------|------------|-------|
|         |               |            |       |
| Siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|         |               |            |       |



7. ¿Su opinión es tenida en cuenta por parte del departamento de recursos humanos de la organización?

| Siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|---------|---------------|------------|-------|
|         |               |            |       |

8. ¿Considera usted que la empresa se preocupa por usted como persona y no solo como colaborador ?

| Siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|---------|---------------|------------|-------|
|         |               |            |       |

9. ¿Existe comunicación entre el trabajador y el departamento de talento humano?

| Siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|---------|---------------|------------|-------|
|         |               |            |       |

10. ¿Cree usted que los procesos de gestión humana ayudan en la construcción de capital social al interior de la organización?

| Siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|---------|---------------|------------|-------|
|         |               |            |       |