

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**DISEÑO DE LA ESTRATEGIA PARA IMPLEMENTAR UN PLAN DE CARRERA
DIRIGIDO A LOS CARGOS DEL NIVEL AUXILIAR EN LA REGIONAL
BOGOTA NORTE DEL BANCO DE BOGOTA**

PROYECTO DE GRADO

PRESENTADO POR:

SILVANA DUQUE BENEDETTI

VERONICA ROCHA CORREDOR

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

ESPECIALIZACION EN GESTION PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LAS

ORGANIZACIONES

Chía, Cundinamarca

Julio de 2012

**ESTRATEGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CARRERA EN
LOS CARGOS AUXILIARES EN LA REGIONAL BOGOTÁ NORTE DEL BANCO
DE BOGOTÁ**

PROYECTO DE GRADO

PRESENTADO POR:

SILVANA DUQUE BENEDETTI

VERÓNICA ROCHA CORREDOR

ASESORA:

MARIA ELVIRA VILLAR DUARTE

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

**ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LAS
ORGANIZACIONES**

Chía, Cundinamarca

Julio de 2012

TABLA DE CONTENIDO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	7
2. OBJETIVOS	16
3. MARCO DE REFERENCIA	17
4. METODOLOGÍA	32
5. RESULTADOS	42
6. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA	49
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFIA	67

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Relación de rotación de personal, antigüedad y tipo de contratación.

Tabla 2: Colaboradores distribuidos por grado de formación académica (datos al momento de vinculación con corte al año 2.010)

Tabla 3: Definición de Categorías de la Encuesta

Tabla 4: Resultados Creencias

Tabla 5: Resultados Proceso de Selección y Políticas

Tabla 6: Resultados Gestión del Cambio.

Tabla 7: Resultados Desarrollo Laboral

Tabla 8: Resultados Mejoras al Proceso de Selección Actual – Jefes Receptores

Tabla 9: Resultados Mejoras al Proceso de Selección Actual – Jefes Emisores

Tabla 10: Estrategia para la Implementación del Plan de Carrera en el Banco de Bogotá

Tabla 11: Presupuesto de Inversión

RESUMEN

El presente trabajo de investigación surge como respuesta a la necesidad de los auxiliares del Banco de Bogotá de contar con un programa de plan de carrera que los lleve a desempeñar cargos de nivel profesional en áreas administrativas y se realiza con el fin de validar las creencias en los jefes del Banco de Bogotá acerca de las oportunidades de desarrollo laboral actual que se ofrecen a los cargos de nivel auxiliar e identificar las principales limitaciones culturales que dificultan su implementación .

Para validar estas creencias se diseñó una encuesta la cual se estructuró sobre cuatro categorías: creencias, gestión del cambio, clima organizacional y proceso de selección: políticas y mejoras; la encuesta se aplicó en la Regional Bogotá Norte a tres jefes de áreas emisoras y a tres jefes de áreas receptoras de cargos auxiliares. Dentro de los resultados a resaltar se encontró la necesidad de hacer públicas las vacantes del Banco para los empleados, la disposición de los jefes tanto emisores como receptores a los procesos de cambio y las oportunidades de desarrollo laboral ofrecidas actualmente en el Banco. A partir de estos resultados, se propone una estrategia con tres grandes componentes: cultura organizacional, procesos/tecnología y gestión del cambio. Al interior de cada componente se plantean actividades, los responsables y los productos esperados a fin de hacer aplicable la estrategia propuesta.

Los factores claves de éxito para que esta estrategia se implemente de manera eficiente son: el apoyo de la alta gerencia, lograr re-significar las creencias que actualmente traen los

jefes y generar una adecuada comunicación del proceso de selección interno frente a toda la organización.

La estrategia que plantea este proyecto será presentada como un piloto para implementar inicialmente en la regional Bogotá Norte, con el propósito de ser replicada en todas y cada una de las regionales de la Organización y ser difundida como parte de una nueva forma de gestionar a nuestros colaboradores y de proveer las vacantes y lograr con ello a lo largo del tiempo materializar el cambio cultural propuesto.

Palabras claves: desarrollo de personal, proceso de selección, plan de carrera, clima laboral.

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA PARA IMPLEMENTAR UN PLAN DE CARRERA PARA LOS CARGOS DEL NIVEL AUXILIAR EN LA REGIONAL BOGOTÁ NORTE DEL BANCO DE BOGOTÁ

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción del problema

Un fenómeno que se presenta a nivel mundial, es que gran parte de los empleados buscan la satisfacción laboral a través del desempeño de un trabajo digno y la posibilidad que le ofrezca la compañía para iniciar y desarrollar una carrera laboral, ante esta situación, las empresas deben encontrar alternativas para retener al personal y disminuir su rotación.

Una de las estrategias que surgen como respuesta a esta situación, es la generación de planes de desarrollo para los colaboradores con los cuales se pretende alinear las necesidades corporativas con las necesidades personales.

Al implementar estos planes la responsabilidad es compartida y el beneficio es mutuo: el empleado junto con la compañía fijan metas que deben cumplir y como resultado de este proceso, el empleado encuentra sentido en su trabajo por lo cual aumenta el compromiso laboral y la compañía desarrolla el personal para cubrir vacantes futuras internamente.

En el Banco de Bogotá se presenta una situación particular relacionada con el tema que nos ocupa, dado que las personas del nivel auxiliar que corresponden aproximadamente al 30%

de la población, estudia su carrera profesional estando al servicio del Banco y aspira a que ello les permita desarrollarse profesional y personalmente dentro de la entidad, aspiración que usualmente resulta frustrada dado que el Banco por lo general al requerirse personal en estos niveles no consulta su personal interno sino que acude a efectuar selección externa del mismo, entre otras razones porque el Banco no mantiene actualizada los sistemas de información académica de sus funcionarios, ya que por costumbre solo se alimenta el aplicativo al inicio de la relación laboral, por lo cual no cuenta con una adecuada base de datos de sus colaboradores para poder consultar la misma de una manera acertada, así mismo las políticas y procedimientos de selección existentes hoy en la entidad no se hacen públicos por lo cual las personas no pueden conocer las vacantes que existen en la Organización ni postularse a las mismas.

Este proyecto pretende proponer una alternativa de intervención que contemple un cambio en las políticas de selección y algunos aspectos culturales del Banco, que permita a los trabajadores de nivel auxiliar ser considerados para cargos de nivel profesional y que la organización se prepare y asuma este cambio. Por lo tanto la pregunta a resolver en este estudio es: ¿Qué estrategias se pueden implementar para apuntar al cambio de cultura en cuanto a las creencias sobre los planes de carrera para auxiliares en las oficinas de la regional norte del Banco de Bogotá? ¿Es necesaria una redefinición del proceso de selección y las políticas que este contiene? ¿Qué estrategias se pueden utilizar para que este programa sea acogido y reforzado por las diferentes gerencias de la organización?

Con el desarrollo de este trabajo pretendemos dar respuesta a las expectativas del personal auxiliar manifestadas a través de diferentes canales de comunicación del Banco, y aportar el conocimiento adquirido durante el curso de la especialización materializándolo en un proyecto aplicable y que contribuya a mejorar las prácticas de gestión de recursos humanos al interior de la compañía.

Justificación y delimitación del problema.

En el año 2011 se aplicó la encuesta de clima organizacional a través del Instituto Great Place To Work en el cual se encontró que la empresa se encuentra en una situación crítica de ambiente laboral la cual demanda una atención inmediata, dado que el ambiente de insatisfacción que se presenta puede llegar a afectar ampliamente su productividad, lo anterior por cuanto la medición realizada arrojó un índice de ambiente laboral del 47.54%, lo que quiere decir que estamos a más de un 52% de un nivel de excelencia, y ni siquiera aparece entre las mejores 100 empresas para trabajar en Colombia, estando muy por debajo de otras empresa del sector como por ejemplo el Banco de Occidente que presentó resultados que la ubicaron como una de las diez (10) mejores empresas para trabajar en Colombia, situación que puede en el futuro llegar a afectar la atracción de nuevos talentos y la retención de personal para nuestra organización.

Dentro de los aspectos a resaltar en la evaluación resulta importante advertir que el personal en general considera que el Banco no ofrece posibilidades de proyección y planes de carrera, los colaboradores principalmente de nivel auxiliar que son más del 30% de la

población del Banco no se siente tenido en cuenta y muestran poco interés en la labor que desempeñan, en razón a que no encuentran una correlación entre sus deseos personales de proyección laboral y el rol que desempeñan en el Banco. Al revisar los datos relacionados con las promociones internas, se encontró que para el año 2.010, de 315 cargos de nivel profesional que se presentaron en el Banco solamente 16 funcionarios internos fueron tenidos en cuenta para proveer los mismos, es decir que de las vacantes de profesionales existentes solamente el 5% de ellas se están llenando con personal interno, lo que evidencia que el 95% corresponde a selección externa, dejando sin posibilidad de crecimiento profesional a gran parte de su población, situación que resulta paradójica ya que la organización anualmente cancela más de \$ 8.000 millones a su personal de nivel auxiliar en auxilios educativos, para contribuir en su formación profesional, formación que resulta después generando el descontento de esta misma población por la falta de movilidad laboral, y en últimas desaprovechada por el mismo Banco dado que deja aprovechar los talentos y conocimientos de su personal. Para el año 2011 sólo se presentaron 10 ascensos de personal auxiliar a nivel profesional pese a que durante este periodo se presentaron 327 cargos a proveer entre vacancias y creación de nueva planta de personal, con posibilidades para este personal.

Resulta entonces una necesidad imperiosa de la entidad, desarrollar planes de carrera que permitan que las personas asciendan de cargos de nivel auxiliar hacia cargos de nivel profesional. Para lograrlo se requiere modificar la percepción tanto de jefes de áreas emisoras de personal como aquellos jefes de áreas administrativas que en algún momento recibirían este personal que actualmente considera que aunque estudien y posean las

habilidades académicas y mayor conocimiento del Banco que un profesional externo no serán tenidos en cuenta para crecer en la compañía, dado que existe cierta resistencia en las áreas debido a que se considera que es muy difícil reemplazar los cargos operativos y por ello no se permite que estos asciendan a cargos profesionales, siendo en consecuencia más fácil para el Banco no tener en cuenta a las personas de las oficinas para los cargos profesionales, ya que ello implicaría tener que cubrir la vacante que se generaría en el cargo de nivel auxiliar, dejando de lado la experiencia, conocimiento y trayectoria de estas personas y el aporte que pueden brindar en cargos de mayor relevancia al interior de la entidad. De otro lado, el personal externo que se vincula con el Banco a los cargos profesionales tiene un alto grado de rotación dado que en muchos casos el Banco constituye su primer empleo y el negocio bancario no resulta ser de su interés o se inclinan por retirarse para hacer sus estudios, o en otros casos al conocer la estructura jerárquica existente y establecer que los ascensos no se dan tan rápido optan por cambiar de empleo.

En síntesis, lo que se tiene es un personal auxiliar desmotivado por la falta de oportunidad de ascenso y un personal profesional que presenta un alta rotación y en suma la pérdida efectiva de tiempo y capacitación de los mismos, y el desaprovechamiento de la experiencia y conocimiento de los trabajadores que se profesionalizaron ejerciendo un cargo auxiliar, generándose pérdida de talento y desgastes administrativos innecesarios.

Actualmente gran parte de la literatura que se relaciona con temas de manejo y desarrollo de personal, entre ellas el libro “Construyendo Talento” (Alles, 2009) nos muestra los beneficios de contar dentro de una organización con personal con carreras de tipo gerencial

y especialistas, ya que ambos son necesarios para el adecuado funcionamiento de las compañías. En las carreras de tipo gerencial, como su nombre lo indica se preparan candidatos para ocupar cargos gerenciales y para el segundo tipo de carrera, el énfasis no se hace en el crecimiento vertical sino más bien en el desarrollo horizontal como especialista en una misma área de trabajo.

Dentro de la carrera gerencial la persona se va formando en aras de la dirección de la organización. Es así como la persona puede iniciar en un cargo sin mando y de este pasar a uno de dirección de personal. Por otro lado, dentro de la carrera de especialista, se hace énfasis en el crecimiento del conocimiento en profundidad sobre un área o una tarea.

Es importante resaltar que para que los planes estratégicos de una organización se lleven a cabo, ésta debe generar planes de desarrollo para sus empleados que combinen los planes funcionales de su cargo con planes personales. Para generar estas rutas de carreras se pueden generar 3 tipos de movimientos: vertical ascendente, desplazamiento lateral o vertical descendente. El tercero de estos no es muy común pero debe tomarse en consideración teniendo en cuenta los diferentes momentos de una organización o de la persona, por ejemplo, este movimiento se puede generar cuando una persona es promovida a un cargo al que no estaba preparada para asumir o cuando este nuevo cargo no cumple con sus aspiraciones o choca con sus propósitos personales. Cuando se logra combinar adecuadamente las necesidades de la organización con los planes personales de los individuos, se genera gran satisfacción con los tres tipos de movimientos.

Para las carreras ascendentes, no necesariamente la persona terminaría siendo la cabeza de la organización pero si gradualmente se prepara para ser líder del negocio. Esta carrera se caracteriza por ser de movimientos verticales ascendentes en su área de trabajo o entre distintas áreas.

Por otro lado, en la carrera de un especialista, se pueden generar movimientos laterales o verticales ascendentes. Sin embargo el fin último de estos es generar oportunidades de aprendizaje y crecimiento a convertirse en un experto en cierto tema.

Se puede observar como entre las mejores 25 empresas para trabajar del 2010 según la encuesta GPTW (2010), una constante es el desarrollo de programas de formación y planes de carrera que mantengan al empleado activo en su proceso de crecimiento en la compañía y que le permita sentir satisfacción por el aporte que realiza a la compañía. Por ejemplo, Diageo, cuenta con un programa “Career Framework”. En este los empleados encuentran guías para realizar su plan de carrera teniendo en cuenta necesidades personales de acuerdo con los estudios planteados por GPTW.

Por otro lado, para el Banco de Occidente uno de los principales competidores de nuestra compañía, ocupante del 5 nivel en la lista del 2010, la clave está en dar la oportunidad a los empleados de promoverse utilizando una estrategia de retención y motivación personal. Los líderes son formados dentro del banco para llegar a una posición gerencial. El promedio de antigüedad en el primer nivel es de 25 años (Revista Dinero, 2010).

Así mismo, McDonalds ocupante del puesto 7 en el ranking, demuestra que dentro de las estrategias utilizadas para combatir el alto índice de rotación y motivar al personal, realizan planes de carreras enfocados en el personal operativo de tal manera que logren una fidelidad a la compañía y la compañía pueda responder a las necesidades personales que expresan los funcionarios. Reportan que el 65% de los gerentes de negocio han realizado carrera dentro de la compañía (Revista Dinero, 2010).

Cada vez se hace más común que grandes compañías pierden sus talentos por la falta de planes de carrera que soporten el crecimiento que ellos desean tener al interior de la compañía. En el artículo, Born to Grow (Melony, 2005) se propone un programa de evaluación de desempeño alineado con los objetivos de la compañía y a través del cual no solo se asegura una correcta medición del desempeño del personal sino que también se pueden generar planes de sucesión y de carrera. Por medio de este programa el empleado en conjunto con su jefe determina las metas a corto y largo plazo y se plantea dos objetivos anuales que en la medida que sean cumplidos podrán labrar la carrera deseada en la organización.

Estudios recientes han establecido que al enriquecer al empleado por medio de su puesto de trabajo (tareas y responsabilidades) se le permite experimentar significado en su trabajo, mayor responsabilidad por medio del uso de sus habilidades y por ende, incrementar su satisfacción y seguridad en el trabajo. Se ha podido resumir que sistemas de trabajo que demanden altos niveles de desempeño lleva a generar mejores ambientes de trabajo lo cual mejora la calidad de vida laboral (Barling, Iverson & Kelloway, 2003). Así mismo, en el

mismo estudio se pudo observar que los empleados tienden a tener una mayor satisfacción laboral cuando consideran que la empresa esta activamente invirtiendo en su desarrollo.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Diseñar una estrategia para implementar el Plan de Carrera en los niveles auxiliares del Banco de Bogotá en la regional Bogotá Norte.

2.2 Objetivos Específicos

- Indagar en un grupo de jefes sus creencias respecto a la implementación de planes de carrera para cargos auxiliares
- Explorar la percepción que posee un grupo de Jefes respecto a la efectividad del las promociones internas y evaluar su disposición para cambiar el proceso actual de Selección.
- Adecuar el proceso de selección de tal manera que sea transparente y con igualdad de oportunidades para todos los candidatos
- Diseñar una política de movimientos internos.
- Proponer una estrategia de gestión de cambio que contemple aspectos de comunicación, alineación de otros procesos de RRHH y formación a jefes en el adecuado aprovechamiento del proceso de Selección.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 Marco Teórico

El mundo de hoy exige que las organizaciones acojan un concepto de planes de carrera adaptables al cambio, pues teniendo en cuenta la globalización y los constantes cambios que hay en el entorno, las organizaciones deben ofrecer a sus colaboradores planes que les permitan seguir en continuo cambio. Es así como se debe pasar de un plan de carrera único, unidimensional, rígido y de dirección ascendente a uno más flexible con diferentes caminos propuestos (KyriaKidou & Ozbilgin, 2004).

Para lograr que un programa de plan de carrera, alcance los objetivos dentro de un desarrollo organizacional existente en una compañía, donde no son valoradas las movilizaciones de personal que no sean a un nivel directivo, es necesario generar un cambio de cultura para que cuando se implemente el plan sea acogido por los diferentes miembros de la organización.

3.1.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional de una empresa se relaciona fuertemente con el bienestar laboral y los resultados económicos de esta misma. Es por esto que la cultura tiene gran valor al

intentar iniciar procesos de cambio que llegan a poner fin a ciertos valores o creencias dentro de la organización.

El término de cultura según Ouchi (citado por Martínez, 2009), está constituida por las tradiciones, condiciones, valores que determinan las actividades, acciones y opiniones dentro de una organización. Por otro lado, Schein (citado por Martínez, 2009), define la cultura como el grupo de creencias que comparten los empleados de una empresa y que inconscientemente definen la misión y cómo los empleados ven la empresa misma. La cultura moviliza el comportamiento de acuerdo a los estándares éticos de la persona y en su colectividad de la organización, pues es un resultado de las relaciones interpersonales de ciertos grupos.

Álvaro Enrique Martínez en *La Significación en la Cultura* (citado por Martínez, 2009), nos expone cómo la cultura aunque es producto de las relaciones interpersonales, afecta trascendentalmente la vida de un individuo, tanto así que hay autores que se refieren a la cultura propia de una organización, es decir que dentro de una organización tienden a formarse relaciones interpersonales, simbolismos y valores que se hacen propios y característicos de esta organización. La cultura tiende a entenderse como una variable de la organización, que influye en el clima laboral, el desempeño de las personas y por ende los resultados de la organización.

El autor propone que la cultura organizacional está basada en cinco componentes: la adaptación social, interdependencias institucionales, las comunidades profesionales, las

confrontaciones y el aprendizaje cultural. La adaptación social entiende la cultura nacional en la que se encuentra la organización, las interdependencias institucionales representan las relaciones con diferentes instituciones. Las comunidades profesionales hacen referencia a los distintos grupos de diferentes profesiones y oficios que suelen formarse dentro de la organización. Las confrontaciones son aquellas diferencias y luchas entre las diferentes culturas con que se relaciona la organización y por último, el aprendizaje cultural es la fusión de los diferentes aprendizajes que una organización tiene a partir de las relaciones con instituciones, entre profesionales y confrontaciones que permite desarrollar una cultura propia.

Esta cultura está traducida en mitos, ritos, valores, creencias propias que se simbolizan y se refuerzan en el comportamiento de las personas de la organización. Pero la cultura no se queda simplemente en las normas y valores compartidas por un grupo de personas, va más allá. Es también la adaptación de los individuos a las nuevas experiencias, a los cambios de un mundo que demanda el dinamismo. En la medida en que la organización debe actuar, reaccionar frente a distintas situaciones, los individuos van acogiendo los patrones de respuesta, lo considerado aceptado o no por los pares. Es así como la cultura, permite el cambio en el tiempo, manteniendo siempre la esencia de la organización pues su historia y experiencia hace parte de la cultura.

En este orden de ideas, Schein (citado por Martínez, 2009), plantea que la cultura se refleja en los esfuerzos de una organización por adaptarse al cambio externo, pero manteniendo su *integración* interna. Es decir, la cultura permite la adaptación y facilita la interacción social

en cuanto prevalecen ciertos valores colectivos para normativizar lo esperado por los demás.

3.1.2 Desarrollo Organizacional y Plan de Carrera

Para entender el concepto de plan de carrera y movimiento interno, es necesario profundizar en el término desarrollo organizacional. En este, se tiene en cuenta la relación del individuo con la empresa, la necesidad de este por crecer y aportar su conocimiento, la influencia que logran ejercer los grupos dentro de una organización para lograr metas propuestas mediante el desarrollo de ciertas habilidades y, se considera las normas, políticas y procedimientos que se generan para facilitar la labor (Lefcovich, 2009).

El desarrollo organizacional se apoya en la generación de planes de carrera para potencializar habilidades y competencias que las personas necesitan para ir trazando una carrera en diferentes cargos de la organización. Este desarrollo, que implica un plan de carrera, depende de las oportunidades que la empresa permita tener a sus empleados para escalar o movilizarse en diferentes áreas de la compañía.

Los programas de desarrollo organizacional se basan en la certeza del potencial de las personas y el crecimiento que los empleados desearían tener dentro de una organización. El objetivo del desarrollo organizacional es “crear organizaciones más eficaces, en las que se practique el aprendizaje, la adaptación y la mejora continua” (Lefcovich, 2009. Pg. 6).

El plan de carrera es definido por Armando Cuestas (2010), como” *la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida*” (Pg. 321,). Este plan de carrera se caracteriza por ser motivador para el empleado en cuanto se tiene en cuenta sus aspiraciones profesionales al trazar la línea de cargos que puede asumir.

El plan de carrera debe ser trazado en conjunto entre empleador y empleado, para poder tener el impacto positivo que se desea, teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos organizacionales y profesionales del empleado. En algunas empresas, son también tenidos en cuenta los intereses personales del empleado lo que respalda el sentido de pertenencia y la satisfacción de este mismo con su rol y la organización.

Ahora bien, los movimientos dentro de un plan de carrera no solamente pueden ser verticales. Los movimientos horizontales se pueden realizar entre diferentes áreas de la organización o entre diferentes compañías de un grupo empresarial. El tradicional movimiento horizontal se describe como una promoción, en la cual la persona asume un cargo de mayor responsabilidad no siempre siendo este un cargo directivo (consultor, experto, etc.).

EL autor Douglas T. Hall (Cuestas, 2010), expone que existe un ciclo de vida para el plan de carrera ya que este inicia en una *etapa de exploración*, donde la persona está en un proceso de aprendizaje y está identificando sus áreas de interés. Sigue entonces una *etapa de avance*, donde el individuo aunque continua en aprendizaje constante puede aportar

grandes desarrollos a la compañía y es entonces reconocido por su labor ante superiores. Es aquí cuando se define un momento crítico en el plan de carrera, la tercera etapa, de *mantenimiento*, se caracteriza porque en ella el individuo debe desarrollar nuevas habilidades y aportar a la organización de tal manera que la *etapa de declive* se retrase.

La prevalencia o la interacción entre distintos tipos de movimientos internos están dadas por la capacidad de la compañía para lograr la adaptación y la flexibilidad de las áreas para permitir estos cambios. La cultura de una compañía, tiende a promover, permitir o negar los movimientos internos, en la medida que se considera el talento interno, se tienen en cuenta los intereses personales y organizacionales para lograr en conjunto un plan que permita el crecimiento de ambas partes, empleado y organización.

Por otro lado, algunos beneficios de un programa de desarrollo organizacional son: el incremento en la motivación de los empleados para alcanzar una mayor productividad, disminución del ausentismo, incremento de la satisfacción laboral lo que se refleja en el trabajo en equipo, la asertiva resolución de conflictos y la disminución en los índices de rotación de personal.

3.1.3 Clima Laboral

Para referirnos al clima laboral, empezaremos por decir que la empresa se comporta como ser humano haciéndola participe de sensaciones y percepciones, para concluir que el clima laboral no es más que la sensación y percepción que tienen los empleados respecto de sus

condiciones físicas, su gente, sus procesos y su remuneración entre otros factores, reflejándose en el estado de ánimo que presenta la misma.

Varios aspectos inciden en el clima laboral que se presenta en las empresas, situación que afecta la motivación y por ende el desempeño de los trabajadores en el ejercicio de sus funciones y su contribución en la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía.

Para abordar el tema de clima laboral debe tenerse en cuenta que no obedece a un aspecto aislado y único dentro de las empresas, es parte de un conjunto de factores que inciden positiva o negativamente en la percepción que sus funcionarios tienen de su labor, sus condiciones y en general de su empleo (Seosdedos, 2003).

Dentro de las diferentes variables o dimensiones que podemos tener en cuenta al momento de hacer una medición del clima laboral en una compañía están las siguientes (GPTW, 2012) y que se midieron en el Banco de Bogotá:

Estructura Organizacional

Sobre este aspecto los colaboradores de una compañía manifiestan su percepción acerca de los trámites, procedimientos, y políticas de la organización, que la hacen más o menos rígida y estructurada o de poca movilidad o más flexibles en sus estamentos y estructura o accesibilidad hacía los mismos.

Responsabilidad

Que se traduce en el sentimiento que se genera en los trabajadores en relación con su nivel de autonomía en la toma de decisiones referidas a su labor o la posibilidad de autodeterminarse dentro del marco de su labor, igualmente los diferentes niveles de supervisión o autogestión que en tienen establecidos en la compañía para la toma de decisiones y el desarrollo de los diferentes roles de la misma.

Recompensa

La que se representa en la percepción de los integrantes de una entidad sobre la equidad y suficiencia de la recompensa que recibe un trabajador frente a labor que desempeña por su servicio a la compañía, y de igual manera a la sensación que experimentan los colaboradores frente a los premios o castigos que recibe ante determinados hechos que se suscitan en el ejercicio de la labor y si estos realmente son proporcionales a los sucesos que han acontecido.

Desafíos

Hace referencia al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo, es decir si son retadores, inquietantes, interesantes o simplemente rutinarios y sin valor y la percepción de los mismos respecto de los riesgos calculados que asume la empresa para lograr los objetivos propuestos o las pocas posibilidades de movilidad de acciones que se dan dentro de la estrategia.

Relaciones

Este indicador hace referencia a la percepción generalizada que tienen los funcionarios en lo que se refiere a aspectos tales como relaciones interpersonales entre pares, entre jefes y subordinados y entre áreas que permiten lograr un ambiente de colaboración entre jefes y subordinados para el ejercicio de las funciones encomendadas. Así mismo en determinadas variables logra medir ampliamente la percepción de las personas del trabajo en equipo y la camaradería reinante en la organización.

Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares

Es la percepción de los miembros de una organización en relación con los lineamientos políticas y conductas que establecen las organizaciones en relación con el cumplimiento de metas y procesos por parte de sus trabajadores, y así mismos la posibilidad de recibir premios o castigos por cumplir o no cumplir los mismos.

Conflictos

Hace referencia a la percepción o convencimiento que tienen los integrantes de la comunidad empresarial acerca de lo fácil o difícil que resulta resolver los conflictos que se suscitan al interior de la empresa apalancados en el grado de comunicación y la confianza que existe entre los diferentes grados de colaboradores.

Identidad

Corresponde en esencia al sentimiento de pertenencia a la organización que tienen los funcionarios, no sólo con la empresa en relación con su labor, sino con su propio equipo de trabajo y comunidad laboral, es la sensación que tienen los trabajadores integrantes de la compañía de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Equidad

Esta se refiere o relaciona con la sensación que tienen las personas en una compañía de la objetividad de los ascensos y movimientos de personal que se dan al interior de la empresa, y la posibilidad de que los colaboradores conozcan los procesos internos y la objetividad de los mismos.

Orgullo

Corresponde a la visión y sentimiento general que experimenta un colaborador respecto de empresa en que labora en términos de satisfacción y orgullo por trabajar en la misma porque considera que lo representa en valores y se identifica con su visión.

Es así, como el clima puede llegar a entenderse como una percepción interna de la organización teniendo en cuenta una serie de variables que son valoradas como importantes dentro de la organización. Esta percepción puede perdurar en el tiempo, y es el resultado de la interacción entre los individuos de la compañía y la compañía con estos. Gestionar un clima laboral saludable, es hoy una responsabilidad y necesidad de las empresa, a fin de ofrecer condiciones diferenciadoras que la hagan atractiva en el mercado y competitiva para

atraer personal de alto nivel y lograr la permanencia de este en sus filas, sobre la base de que el principal capital con el que cuenta una entidad es con el capital humano que hace parte de ella y a través del cual en últimas terminan gestionándose las diferentes estrategias para el logro de sus objetivos.

3.1.4 Gestión del Cambio

Los cambios en las organizaciones no se dan de la noche a la mañana, son procesos que requieren del esfuerzo continuo y determinado de la organización y sus colaboradores que generalmente se basa en diferentes etapas que deben llevarse a cabo para lograr que el cambio sea realmente interiorizado dentro de la nueva cultura organizacional.

Para efectos de gestionar el cambio en las empresas, los diferentes tratadistas (Cisneros, 2009) coinciden en que se debe dividir el trabajo en diferentes etapas que se enuncian a continuación como: Generar la crisis, crear el equipo conductor, obtener la visión adecuada, comunicar eficazmente para lograr aprobación, dar autoridad para actuar, lograr pequeñas victorias, reforzar los cambios y hacer prevalecer el cambio.

Estas etapas se pueden reunir en tres grandes pasos: El primero, cuestionar el estado actual, por medio de la fijación de nuevas metas y el diseño de la estrategia para llegar a ellas. La segunda es la etapa de cambio, aclaración y reforzamiento, donde se implementa la estrategia y se acompaña de comunicación para fomentar una actitud acogedora de nuevos cambios y se refuerza la seguridad para adaptarse a ellos. Por último, esta la etapa de

Consolidación, institucionalización y evaluación, es aquí donde diariamente se debe reforzar el cambio y realizar evaluaciones si los objetivos planteados inicialmente están siendo alcanzados (Cisneros, 2009).

Para que el proceso de cambio tenga éxito se requiere que la compañía esté dispuesta a desaprender mucho de su pasado y también a olvidarlo y estar dispuesta a cuestionar sus propias creencias y políticas, y volver a plantear sus supuestos y opciones, así como tener la capacidad de analizar a partir de cero nuevas opciones a partir de sus expectativas.

Los cambios que se quieren generar en una empresa los gestionan siempre las personas, por lo cual es primordial que las organizaciones se apalanquen en las mismas para lograr movilizar el cambio, por lo que para ello se requiere contar con personas que generen un ambiente de cambio, que con sus acciones promuevan un estímulo intelectual y emocional y estimulen el cambio influyendo en el comportamiento de los colaboradores y creando un escenario propicio para la reinención.

Para lograr mantener los cambios que la compañía quiere lograr, debe generarse una adecuada campaña de comunicación que a través de diferentes medios internos que permitan afianzar las razones y bondades de los cambios que se pretenden generar, haciendo claros los beneficios institucionales y hasta personales que se lograrán con las nuevas condiciones ofrecidas, a partir del reforzamiento de casos de éxito y de manera continua hasta tanto se logre interiorizar completamente el cambio a través del reforzamiento. Lo anterior, teniendo en cuenta que los cambios de cultura implican cambiar las valoraciones de los empleados de ciertas características propias de la compañía, un reto

que en muchas ocasiones no ha sido propuesto ya que implica una enorme capacidad de adaptación.

3.1.5 El Trabajador como Ser Humano

Todo trabajador antes de tener la calidad de tal, es un ser humano que requiere satisfacer sus necesidades afectivas, emotivas y de realización personal, un ser social por naturaleza que está orientado a sus logros personales y de relación, y que requiere que el medio en que desarrolla su labor les sea satisfactorio y responda a sus necesidades y expectativas.

La persona humana se puede entender desde 5 aspectos, según plantea Yepes Stork en *La Persona y Su Intimidad* (1997). Inicia definiendo a la persona como poseedora de un mundo interior que no es perceptible por los otros, es único e irrepetible. De este se desprende la segunda característica, el mundo interior de la persona únicamente puede ser visible si la persona convierte su interioridad en su exterior. Es decir, si expresa su intimidad. La tercera característica es el diálogo, es decir la característica social de la persona, pues solo frente a otras personas la persona humana tiene la capacidad de ejercitar sus capacidades. La cuarta característica de la persona humana es el dar, o amar, tener la voluntad de estar en la realidad y sentir afecto por aquello que le importa a la persona. Por último, la condición de la libertad, la persona humana es capaz de auto-poseerse y decidir lo que desea realizar (Yepes Storck, 1997).

De aquí que el punto de partida de una sana relación laboral, es la persona como ser humano, por ello el éxito de la relación radica en que el trabajo logre satisfacer las necesidades internas de la persona, su necesidad de realización personal y sus intereses personales conjugados con los objetivos estratégicos de la entidad, a fin de que logre hacerlos propios para que existe un verdadero interés de propender a la consecución de los mismos. Por último, una relación laboral satisfactoria es aquella que entiende la persona como un ser libre, social, con capacidad de dar pero sobre todo con un mundo interior propio que desea satisfacer.

3.2 Marco Conceptual

Cultura Organizacional

Ouchi (citado por Martínez, 2009), lo define como el grupo de aquellos valores, normas, ritos, creencias que prevalecen o estiman los individuos de una organización y que en este sentido tienden a dictar la forma de actuar de los miembros de ella misma.

Desarrollo Organizacional

Armando Cuestas (2010), define el desarrollo organizacional como la cadena de cargos, responsabilidades y actividades desempeñadas por una persona a lo largo de su trayectoria laboral.

Clima Laboral

GPTW (2010), lo define como la percepción de los empleados de una organización acerca de variables internas como por ejemplo, la relación con sus pares y jefes, equidad, justicia, respeto. Esta percepción distingue a una empresa de otra y es propia de la organización.

Cambio Organizacional

Para Patricia Cisneros (2009) el Cambio Organizacional es el proceso por medio del cual una compañía evalúa su estado actual, fija nuevos objetivos y estrategias para alcanzarlos. Este proceso involucra un acompañamiento al personal y reforzamiento de actitudes de adaptabilidad.

Proceso de Selección de Personal

Chiavenato (2007), describe el proceso de selección como aquel que busca entre un número de candidatos reclutados el más adecuado para un cargo en la empresa, con el fin de mantener y aumentar la eficiencia del personal y los resultados de la organización. La selección de una persona en específico debe realizarse en base a diferentes técnicas y con el soporte del jefe inmediato del cargo vacante.

Reclutamiento Interno

Chiavenato (2007), lo define como la etapa en la cual la empresa, ha identificado vacantes en su interior y realiza un proceso de selección para reacomodar sus empleados por medio de promociones (movimientos verticales), transferencias (movimientos horizontales) o transferencias con promoción (movimientos diagonales) para cubrir la vacante existente.

Plan de Carrera

Cuestas (2010), define el plan de carrera como aquella sucesión de movimientos laborales y puestos de trabajos desempeñados por una persona en su trayectoria.

4. METODOLOGÍA

4.1 Tipo de Investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva aplicada ya que a partir de la indagación a un grupo de personas sobre sus percepciones y creencias se diseñará una estrategia de intervención que permita implementar un proceso de Cambio Cultural en el Banco.

4.2 Población y Muestra

Descripción Banco de Bogotá

El Banco de Bogotá, es el segundo banco más grande del país, y en consecuencia un importante agente en el sector financiero colombiano. Ofrece todo tipo de productos de captación y colocación de dinero, tales como cuentas de ahorros, cuentas corrientes, CDATs, planes de inversión, cuentas de nómina, manejo de divisas entre otros, dirigidos a diferentes tipos de clientes para cubrir desde personas naturales hasta grandes empresas y multinacionales. En la actualidad posee más de 600 oficinas a nivel nacional para atención presencial, contando con diferentes canales de servicio tales como servicajas, centros de pago, cajeros automáticos, servilínea, call center entre otros, garantizando el cubrimiento de los servicios en todo el territorio colombiano.

Para el mes de Junio del año 2011 el Banco contaba con más de 11.000 colaboradores a nivel nacional, que prestan sus servicios a través de diferentes modalidades de vinculación

tales como empleado en misión outsourcing y empleados directos de la compañía, contribuyendo desde su rol al cumplimiento de la misión de la Organización.

En la siguiente tabla se relaciona la población de Banco de Bogotá en los años 2010 y 2011 en cuanto a tipo de contrato, personal nuevo y retirado, antigüedad y outsourcing.

Tabla 1: Relación de rotación de personal, antigüedad y tipo de contratación.

ITEM	Junio 2010	Junio 2011	Empleos Generados
Contrato de Trabajo	7085	7630	545
Personal contratado durante el año		1042	
Personal retirado durante el año		497	
Antigüedad promedio (años)		12.48	
Empleo Indirecto	1924	1628	-296
Outsourcing	1124	1102	

Fuente: Elaborado por Duque y Rocha (2012)

A continuación se describe el perfil académico de los empleados directos e indirectos del Banco durante el año 2010.

Tabla 2: Colaboradores distribuidos por grado de formación académica (datos al momento de vinculación con corte al año 2.010)

CLASE	SEXO	BACHILLER	TECNICO	UNIVERSITARIO	POSTGRADO
Empleados. Directos	FEM	1514	828	1795	87
	MAS	1125	703	1497	81
Total		2639	1531	3292	168
Outsourcing	FEM	658	28	25	
	MAS	343	24	17	
Total Outsourcing		1001	52	42	

Fuente: Elaborado por Duque y Rocha (2012)

El Banco está dividido en ocho (8) Regionales, que corresponden a una agrupación geográfica de las diferentes oficinas a saber: Antioquía, Costa, Oriente, Occidente, Central, Cundinamarca, Bogotá Norte y Bogotá Sur.

La regional Bogotá Norte en la cual se desarrolla este estudio la componen ochenta y siete (87) oficinas bancarias, distribuidas en la zona norte de la ciudad de Bogotá, las cuales cuentan con un promedio de diez (10) empleados por oficina de los cuales por lo menos ocho (8) corresponden a nivel auxiliar, dado que desempeñan cargos como: cajero auxiliar, cajero principal, auxiliar de ventas y servicios y auxiliares contables.

Los únicos cargos de nivel profesional que se encuentran en la operación bancaria, lo constituye el cargo de gerente de oficina con perfil eminentemente comercial y el de jefe

de servicios con perfil administrativo y operativo principalmente, estableciéndose en la estructura de las oficinas únicamente un cargo de cada uno de los nombrados.

La regional Bogotá norte cuenta con más de seiscientos (600) personal de nivel auxiliar dentro de su nómina y menos de 100 cargos de nivel profesional, por lo cual requiere que sus colaboradores puedan tener proyección hacia cargos de nivel profesional que se presentan mayormente dentro de las estructuras de planta de las diferentes áreas de la dirección general de la organización.

Muestra

En este estudio participó un grupo de directivos que se consideran personas claves para realizar los cambios propuestos. Participaron 6 gerentes, 3 de áreas receptoras y 3 de áreas emisoras. Las áreas receptoras son aquellas que vinculan el mayor número de analistas y profesionales con mínima experiencia profesional y las áreas emisoras son aquellas emiten el mayor número de profesionales o estudiantes de últimos semestres de carreras administrativas o con experiencia laboral en el banco y conocimientos del sector financiero.

Área receptora: El 100% son mujeres, el promedio de edad es de 47 años, siendo la mayor de 59 años y la menor de 42 años, todas profesionales, el 66% en ingeniería y el 34% restante en carreras del área administrativa.

Áreas Emisoras: El 66 % son mujeres, el promedio de edad de los gerentes es de 53 años, siendo el mayor de 59 y el menor de 50 años, todos profesionales en carreras de áreas administrativas.

4.3 Recolección de Información

4.3.1 Recolección de Información

La muestra para la evaluación en el presente proyecto se tomó teniendo en cuenta las áreas que se querían evaluar dentro de la organización (Comercial y Administrativa) y conociendo las personas que con mayor efectividad podían responder el cuestionario diseñado.

La encuesta se aplicó a 3 gerentes administrativos de Bogotá que tienen a su cargo el manejo y atención de 600 personas de nivel auxiliar cada uno, e igualmente a 3 gerentes de la Dirección General, que lideran las áreas de Servicios Bancarios, Operaciones y Crédito que tienen a su cargo el mayor número de analistas junior en la organización y que pueden ser las áreas que reciban el mayor número de profesionales recién graduados o con poca experiencia, y en consecuencia la principal puerta de acceso de las personas de nivel auxiliar hacía cargos de nivel profesional.

El jefe de personal del banco se comunicó telefónicamente con cada gerente para comunicarles sobre el proyecto, el objetivo de este y les leyó las siguientes instrucciones:

“Usted acaba de recibir un cuestionario que hace parte de un estudio sobre las creencias y expectativas frente al plan de carrera en el banco. Debe tomar 5 minutos de su tiempo para responder de manera honesta a las siguientes preguntas de acuerdo a la escala de medición indicada en el cuestionario”.

Una vez dicho esto, se leía en conjunto la encuesta y se resolvían las inquietudes. Posteriormente se enviaron a cada jefe un sobre con la encuesta a diligenciar donde se encontraba una hoja con el enunciado leído y las siguientes instrucciones:

Agradecemos su colaboración en este proyecto, le pedimos tome algunos minutos para contestar la siguiente encuesta, usted cuenta con 2 días para responder la encuesta y hacerla llegar nuevamente a la jefe de personal.

4.3.2 Instrumentos

Se diseñó una encuesta que tuvo como objetivo indagar en un grupo de jefes sus creencias del proceso de selección interno en la compañía, las posibilidades de desarrollo profesional de los colaboradores de nivel auxiliar hacía cargos de nivel profesional, su disposición a asumir y gestionar procesos de cambio de las políticas y proceso de selección y su percepción respecto a brindar oportunidades de desarrollo reales a los colaboradores del Banco. Para elaborar la encuesta se determinaron 4 categorías definidas en la siguiente Tabla:

Tabla 3: Definición de Categorías de la Encuesta

CATEGORIA	DEFINICION
Creencias	Se refiere aquellos comportamientos que los encuestados valoran sobre los procesos de selección y las oportunidades que se otorgan a los empleados internos.
Gestión del Cambio	Se refiere a las actitudes que se pueden percibir de las personas cuando se plantea la necesidad de un cambio en la organización.
Procesos de Selección – Políticas	Se refiere al proceso de selección actual para cubrir vacantes en el banco y si existe la necesidad de replantear este mismo.
Clima Organizacional	Se refiere a la percepción del ambiente laboral, específicamente en cuanto a las oportunidades de desarrollo que se brindan.
Mejoras al Proceso de Selección Actual	Se refiere a las mejoras o fortalezas que las personas evidencian en el proceso de selección actual.

Fuente: Elaborado por Duque y Rocha (2012)

La encuesta constó de 31 ítems de los cuales 27 son preguntas cerradas que utilizan Escala Likert en un continuo de Total desacuerdo a Total acuerdo y 4 preguntas abiertas. La validez de contenido de esta encuesta la realizó un experto en Procesos de Gestión Humana. A continuación se adjunta la Encuesta aplicada, en la cual se observan las categorías evaluadas y los ítems correspondientes:

Agradecemos se tome un tiempo para dar respuesta a los siguientes enunciados, según su experiencia en la entidad.

Marque con una X la casilla que considere acorde con la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
CATEGORIA I : CREENCIAS					
1. Como jefe doy oportunidades para que las personas de mi equipo puedan desarrollarse en mi área					
2. Como jefe doy oportunidades para que las personas de mi equipo puedan desarrollarse en otras áreas del Banco					
3. He recibido beneficios en el área cuando han trasladado empleados de otras áreas					
4. Es viable en mi área ubicar en cargos de nivel profesional a personas que viene de desempeñar cargos de nivel auxiliar					
5. Una persona que llega al área por promoción es productiva más rápidamente que un candidato seleccionado fuera del Banco					
6. Creo que es posible conformar un mejor equipo de trabajo promocionando personal interno					
7. Cuando en mi área hay una vacante para un cargo profesional prefiero buscarlo fuera del Banco					
8. Es posible que un empleado del banco sea el mejor recurso para cubrir una vacante en su área, que un externo?					
9. He permitido en alguna ocasión que vacantes de mi área sean cubiertas con personal auxiliar del banco?					
10. Una persona que ingresa como auxiliar al banco puede tener una carrera exitosa en un cargo de nivel profesional					
CATEGORIA II: GESTION DEL CAMBIO					
1. Los canales de comunicacion existentes son adecuados para informar al personal acerca de los cambios estratégicos e la entidad					
2. Estoy dispuesto a ser participe de un cambio en el proceso interno de seleccion del personal					
3. Estoy dispuesto a involucrar a las personas de mi área en este nuevo proceso, dando oportunidades para el desarrollo de ellos					
4. Estoy dispuesto a dar oportunidades para que las personas de mi equipo puedan desarrollarse dentro o fuera de mi área					

CATEGORIA III: PROCESOS DE SELECCIÓN-POLITICAS					
1. En el banco se deben publicar las vacantes que se presentan al interior de la organización					
2. Es necesario que el banco replanteé sus políticas de selección interna					
3. Considero que el proceso de selección del Banco facilita la consecución de recursos idóneos para mi área					
4. El proceso de selección permite que empleados internos accedan a las vacantes que se presentan					
5. El proceso de selección permite de manera equitativa la participación de candidatos internos y externos					
6. Considero importante que los trabajadores del Banco conozcan las vacantes que se presentan al interior de la entidad					
7. Es importante evaluar en procesos de selección candidatos internos y externos en igualdad de condiciones					
8. Conozco como se desarrolla el proceso de selección en el Banco					
9. Los procesos de selección interna son transparentes y equitativos					
CATEGORIA IV: DESARROLLO					
1. El Banco facilita el crecimiento profesional de las personas de nivel auxiliar					
2. En el Banco se dan oportunidades para acceder a diferentes cargos					
3. Los procesos de selección de personal promueven la equidad interna					
4. El Banco brinda oportunidades a sus trabajadores para acceder a cargos de mayor nivel en la organización					
Por favor cuéntenos muy concretamente su opinión en las siguientes preguntas:					
Que cambiaría del proceso de selección ?					
Que reforzaría?					
Que aspectos le parecen positivos?					
Si hay algún comentario adicional sobre el Proceso de Selección por favor escríbalo en este espacio:					

4.3.3 Análisis de Información

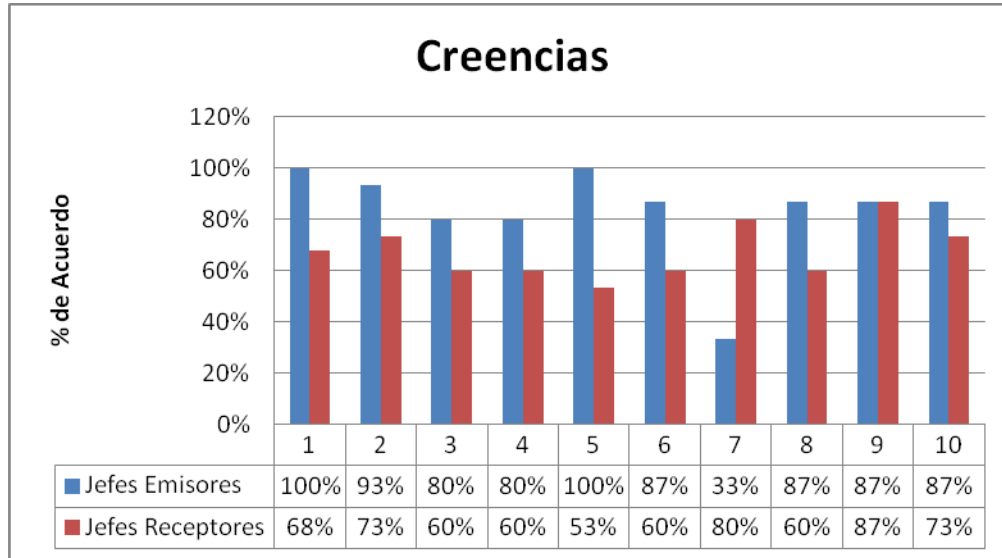
La información se analizó en base a las 4 categorías determinadas anteriormente: Creencias, Gestión del Cambio, Desarrollo Laboral y Proceso de Selección y Políticas, la muestra se dividió entre Jefes Emisores y Jefes receptores, se tabularon las encuestas

teniendo en cuenta cada pregunta y el número de veces que los empleados escogieron cada una de las posibles respuestas, esto por separado para los jefes emisores como para los receptores. De acuerdo a esto se sacaron los porcentajes sumando las respuestas y dividiéndolas el número total de encuestas.

Las preguntas abiertas se agruparon en una quinta categoría que fue Mejoras al Proceso de Selección Actual, para estas preguntas se realizó un análisis cualitativo en base a tres puntos: aspectos positivos del proceso, aspectos negativos y otros comentarios.

5. RESULTADOS

Tabla 4: Resultados Creencias

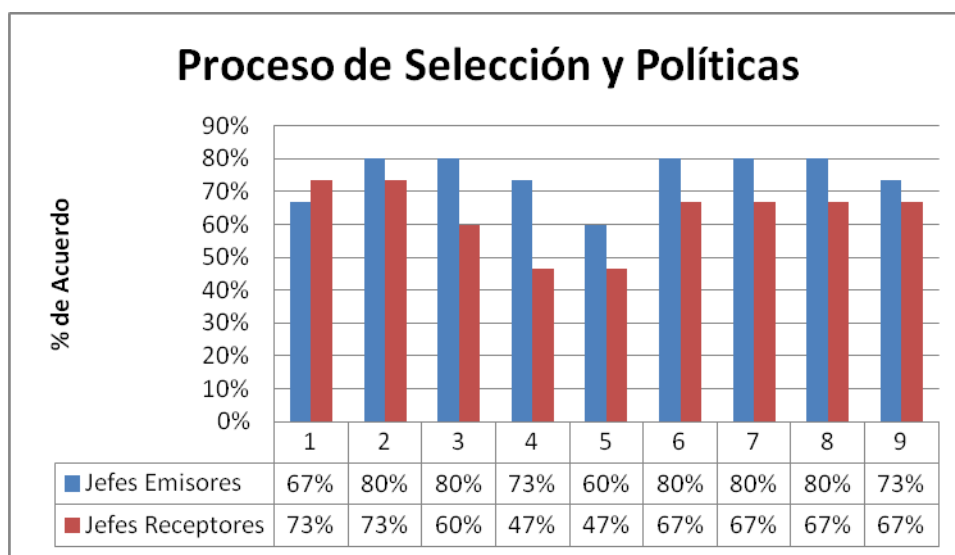


Fuente: Elaborado por Duque y Rocha (2012)

Como se puede observar en la Tabla 4 los jefes de áreas emisoras creen en los beneficios de desarrollar personal interno del banco, de dar oportunidades a sus colaboradores en su área u otras áreas y de creer en que el recurso de banco es mejor que recursos externos y tienen la capacidad de ser más productivos. En el ítem 7 el cual señala que: Cuando en mi área hay una vacante para un cargo profesional prefiero buscarlo fuera del Banco, el 33% de los encuestados está en desacuerdo, en donde es evidente que más del 70% de estos jefes emisores consideran que es más favorable buscar los candidatos dentro de los empleados del banco frente a las opciones de candidatos ajenos a la entidad.

Por otra parte los jefes de áreas receptoras muestran en sus creencias una menor disposición a considerar las bondades del personal interno como el llamado a llenar las vacantes de nivel profesional que se presentan en la compañía, tal como se demuestra en los resultados de las preguntas 7, 9 y 10. Sin embargo, muestran un porcentaje bajo en la pregunta 5 la cual hace referencia a la rapidez con que un empleado interno puede mostrar productividad en un nuevo cargo y ser más eficiente que un candidato externo.

Tabla 5: Resultados Proceso de Selección y Políticas



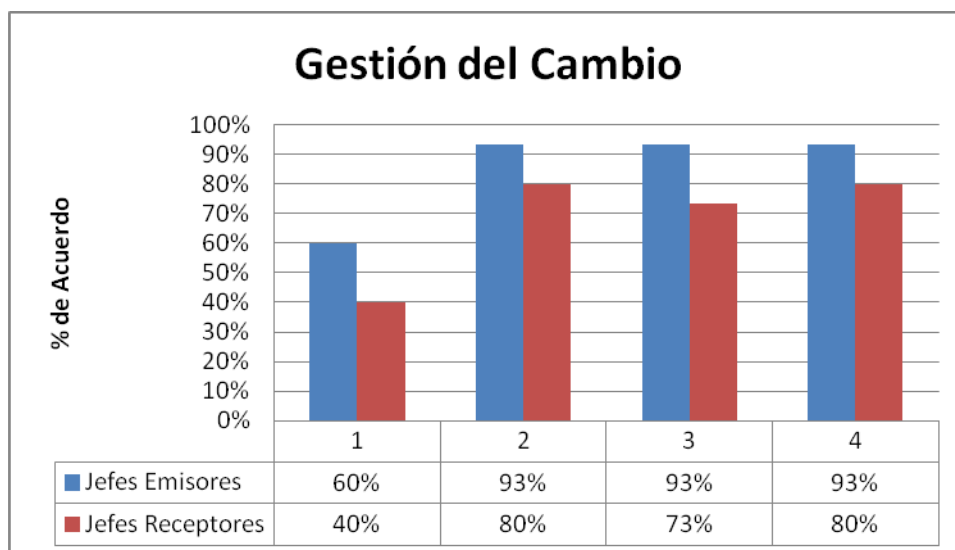
Fuente: Elaborado por Duque y Rocha (2012)

Podemos observar que tanto las áreas emisoras como receptoras consideran necesario replantear el proceso de selección. Haciendo referencia a la pregunta 1, los jefes concuerdan en un 67 y 73% respectivamente, que las vacantes se deben publicar para que los empleados puedan acceder a estas. Así mismo, también se puede observar que los jefes acuerdan que el proceso actual no es muy equitativo entre candidatos internos y externos.

Por otra parte, llama la atención el hecho de que los encuestados consideran que el proceso de selección no se percibe como transparente y equitativo, situación que se demuestra con un 73% y 67% de favorabilidad en los jefes emisores y receptores, a pesar de que en muchos de estos procesos ellos hacen parte del mismo.

Así mismo, se puede observar haciendo referencia a las preguntas 4 y 5 donde se indaga si el proceso de selección permite que los empleados internos se postulen a las vacantes que se presentan y si este mismo proceso permite que candidatos externos e internos participen equitativamente, únicamente 47% de los jefes receptores está de acuerdo frente a un 73% y 60% de los jefes emisores.

Tabla 6: Resultados Gestión del Cambio.

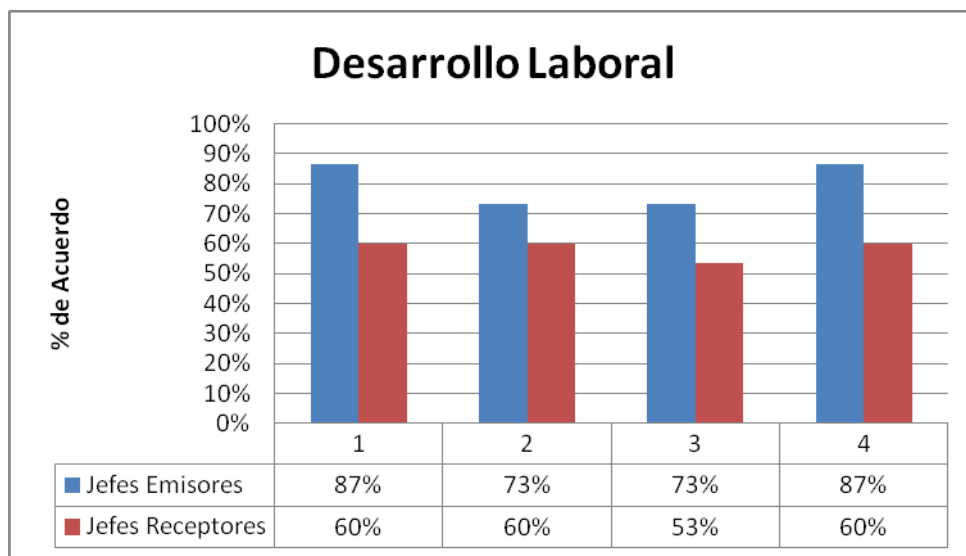


Fuente: Elaborado por Duque y Rocha (2012)

Los resultados de los interrogantes planteados respecto a la gestión de cambio, nos muestran como los jefes en general están dispuestos a ser participes activos de un cambio en el proceso de selección y desarrollo de personal, sin embargo es de resaltar que los jefes

emisores tienen mayor aceptación de esta propuesta que los jefes receptores ya que muestran una favorabilidad a aceptar el cambio de un 93% frente a un 80% en los jefes receptores. Lo anterior, haciendo referencia a la pregunta 3 en la cual se indaga si los jefes están dispuestos a involucrar a los empleados de mi área en este nuevo proceso dándoles oportunidades. Así mismo, vale la pena destacar que los jefes receptores presentan menor favorabilidad ante el hecho de permitir que los funcionarios ya pertenecientes a su área tengan oportunidades de desarrollo, hecho que se evidencia al dar respuesta al interrogante logrando tan sólo un 73% de favorabilidad. Así mismo se hace evidente la necesidad de establecer o potenciar los canales de comunicación existentes en el Banco dado que los jefes coinciden en que no resultan ser los más adecuados.

Tabla 7: Resultados Desarrollo Laboral



Fuente: Elaborado por Duque y Rocha (2012)

La tabla anterior nos muestra como los jefes de las áreas emisoras están de acuerdo en un 87% que el Banco proporciona oportunidades de desarrollo y en un 73% crecimiento profesional. Aunque los jefes de las áreas receptoras están de acuerdo en porcentajes menores de un 60%. En este aspecto resulta evidente que los jefes de áreas emisoras perciben unas posibilidades diferentes para las personas a su cargo, que por el conocimiento de la entidad puede estar influenciada por los auxilios, beneficios y facilidades que se brindan al personal de nivel auxiliar para que se profesionalice y no por las oportunidades reales de ascenso que se presentan, situación que en la realidad se ajusta más a la percepción de los jefes receptores que son quien en definitiva materializan esas posibilidades de ascenso hacía el nivel auxiliar.

Tabla 8: Resultados Mejoras al Proceso de Selección Actual

JEFES RECEPTORES	
ASPECTOS POSITIVOS	Los jefes dan concepto antes de iniciar el proceso. Que las vacantes solo las conozcan los jefes de áreas.
ASPECTOS A MEJORAR	El proceso debe exigir más en cuanto a las universidades. Debe ser más ágil. El concepto del jefe debe tener más peso en el proceso. Se debería contar con un plan de desarrollo por cargo. Unir el proceso de evaluación de desempeño a los movimientos internos.
OTROS COMENTARIOS	El perfil de los auxiliares no da para ser promovidos a profesionales, por las universidades.

Fuente: Elaborado por Duque y Rocha (2012)

Haciendo referencia a los interrogantes sobre las mejoras que se proponen al proceso de selección actual, los jefes receptores, valoran el hecho de estar involucrados en el proceso de selección y que ellos tengan conocimiento de las vacantes. Así mismo, reportan que se debe ser más estricto en cuanto al perfil de las universidades de los candidatos y se podría llegar a ligar la evaluación de desempeño con el proceso de selección. Un comentario que valida ciertas creencias que se tienen es el que relata que los auxiliares no están preparados para ser promovidos a profesionales por las universidades donde realizaron sus estudios, este será un punto para trabajar en la gestión del cambio.

Tabla 9: Resultados Mejoras al Proceso de Selección Actual

JEFES EMISORES	
ASPECTOS POSITIVOS	El profesionalismo de los miembros del área de selección. La transparencia en el proceso. Implementar pruebas técnicas.
ASPECTOS A MEJORAR	El proceso debe ser más ágil. La mecánica de identificación y presentación de candidatos internos para movimientos. La referenciación rigurosa.
OTROS COMENTARIOS	Se deben dar a conocer las vacantes a todos los funcionarios siendo cuidadoso de las implicaciones que esto tendría para el banco. Es necesario reforzar la política de selección en los gerentes de la regional para dar mejores oportunidades.

Fuente: Elaborado por Duque y Rocha (2012)

En cuanto a las respuestas sobre las preguntas de las mejoras al proceso de selección actual, los jefes emisores destacaron de este la transparencia y el profesionalismo de los miembros de recursos humanos. Sin embargo, concuerdan con los jefes receptores al sugerir la mejora en la agilidad y como son elegidos los candidatos internos a participar. Algo a resaltar de

este grupo de jefes, es que desean que las vacantes se den a conocer a todos los funcionarios y la necesidad de reforzar la política de selección.

6. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

En la literatura revisada los autores resaltan la importancia de un plan de carrera y cómo la percepción de un desarrollo laboral por medio de estos planes puede incrementar la satisfacción laboral. Así mismo, podemos observar cómo el plan de carrera debe ser una herramienta motivadora para el empleado que debe resultar en contar con empleados más alineados con la estrategia de la compañía que a su vez resultan en una mejor productividad, eficiencia y efectividad en los proceso (Cuestas, 2010).

De acuerdo con los hallazgos encontrados y el marco de referencia revisado en la presente investigación, consideramos necesario desplegar una estrategia para la implementación del Plan de Carrera en el Banco de Bogotá. La estrategia propuesta abarca tres grandes fases: Gestión del Cambio Cultural, Cambios en el Proceso de Selección y Gestión del Cambio, nos concentraremos en cada una de estas fases para generar las actividades de apoyo que serán el éxito de la estrategia. En la tabla 11 podemos encontrar un resumen de la estrategia partiendo de las fases en relación con las categorías de análisis propuestas inicialmente:

Tabla 10: Estrategia de implementación del plan de carrera.

Fase	Objetivo	Actividades	Responsable
Gestión de Cambio Cultural	Alinear las creencias de los líderes con las prácticas de RH que articulan y conforman el Plan de Carrera enmarcado en los valores corporativos de liderazgo, honestidad,	<i>Líderes/jefes:</i> Re-significación de las creencias limitantes de los jefes respecto al proceso de Plan de carrera, privilegiando la transparencia y el compromiso en su rol de formadores y modelos. Retroalimentación, seguimiento y	Recursos Humanos, Jefatura de Selección y Desarrollo

Fase	Objetivo	Actividades	Responsable
	compromiso, servicio, respeto y eficiencia.	<p>apoyo constante a los jefes y auxiliares que permita que se conviertan en facilitadores del cambio y que permita que el cambio se interiorice.</p> <p><i>Procesos de Recursos Humanos:</i> Se generará una alineación entre la evaluación del desempeño anual y el proceso de capacitación.</p>	
Cambios al proceso de Selección	Generar una Política de Selección Interna que promueva la transparencia en el proceso y estipule los requisitos mínimos para participar en los procesos.	<p>Políticas: Se generará una nueva política de selección interna, incluyendo los requisitos mínimos de evaluación de desempeño, concepto del jefe actual y mínimo de tiempo en el cargo actual.</p> <p>Proceso: El proceso de selección se modificará en la etapa de reclutamiento dado que se establece la obligatoriedad de publicación de las vacantes al interior de la compañía desde el momento mismo de la fase de búsqueda e las hojas de vida, en cuanto al resto del proceso, lo que tiene que ver con las pruebas a aplicar y los puntajes y evaluaciones mínimas, las entrevistas por parte de recursos humanos y el jefe inmediato del cargo no tendrán modificación alguna.</p> <p>Se adicionará al proceso una fase de retroalimentación para los concursos internos siempre que los candidatos realicen entrevistas con Recursos Humanos.</p>	<p>Recursos Humanos, Jefatura de Selección y Desarrollo</p> <p>Recursos Humanos, Jefatura de Selección y Desarrollo</p>

Fase	Objetivo	Actividades	Responsable
		Operativa o Tecnología: Durante esta fase se espera actualizar el aplicativo con la información real de los auxiliares en cuanto a formación académica actual.	Recursos Humanos, Jefatura de Selección y Desarrollo
Gestión del Cambio	Concientizar a los líderes de la organización de las verdaderas oportunidades de carrera que se están generando en la misma para los cargos de nivel auxiliar. Generar un compromiso real para hacer efectivos y duraderos los cambios propuestos y hacerlos parte de la cultura de la entidad.	<p>Sensibilización, Interiorización y Mantenimiento: Diseño e implementación de una estrategia de comunicaciones que permita socializar la nueva estrategia de plan de Carrera, promocionarla y dar a conocer sus aciertos y virtudes. Mantenimiento de la estrategia mediante el apoyo en los canales de comunicaciones actuales del Banco</p> <p>Conformación de grupo de facilitadores de cambio y Desarrollo de habilidades de los jefes: que nos permita replicar la nueva estrategia, afianzar las nuevas creencias y tener efecto multiplicador entre sus pares y subordinados.</p>	Recursos Humanos, área de comunicación. Tecnología.

Fuente: Elaborado por Duque y Rocha (2012)

Fase 1: Gestión del Cambio Cultural:

El objetivo durante esta fase es alinear los valores corporativos con el plan de carrera y por lo tanto se debe re-significar las creencias, acompañar los jefes en el cambio y alinear los diferentes procesos.

En esta fase se abordará la alineación de las creencias de los jefes en su quehacer con las premisas y políticas propuestas para el proceso de Plan de Carrera – Concursos internos y la articulación de los procesos de Recursos Humanos relacionados con el Plan de Carrera

Re- significación de Creencias con los jefes/líderes: para lograr la alineación de las creencias, se debe partir de una etapa de *sensibilización* a los jefes, esto se hará en sesiones de trabajo en las cuales la Gerencia de Recursos Humanos presente las realidades de sus áreas: mostrará las estadísticas que les permitan reflexionar acerca del manejo que se viene dando en la entidad respecto de los planes de carrera de personal de nivel auxiliar en cuanto a: la existencia de personal profesional en cargos de nivel auxiliar no promovidos, trabajadores con calificación sobresalientes de desempeño que no han sido tenidos en cuenta para ningún cargo de nivel superior, así como el número de vacantes que ha proveído con personal externo sin dar siquiera oportunidad a los internos de ser tenidos en cuenta, la percepción del personal de este nivel frente a las opciones de crecimiento y desarrollo y los datos de la rotación real que se presentan en la organización.

Esta presentación permite poner de presente la situación al respectivo jefe de cada área con base en las estadísticas que sobre procesos de selección y desarrollo interno maneja. Al presentar datos tales como: personal de nivel auxiliar que ascendió a cargos de nivel profesional durante el 2.010 y el 2.011, vacantes generadas a nivel profesional durante este mismo lapso, número de personas profesionales ejerciendo cargos de nivel auxiliar a nivel del Banco, dinero invertido en los auxilios de educación de los cargos auxiliares, entre otras.

De igual manera en estas reuniones se darán a conocer a los jefes los datos de inversión que el Banco ha hecho por auxilios educativos en los auxiliares de sus áreas para resaltar la capacitación que han recibido y las pocas oportunidades que han tenido para ponerlas en práctica, pese al gran esfuerzo económico que ha hecho la organización para fomentar la profesionalización de su fuerza laboral. En estos talleres se utilizarán videos, testimonios que permitan confrontar a los jefes frente a sus creencias y la realidad objetiva que presenta la organización

En estas reuniones se espera que los jefes evidencien que en sus áreas y en otras áreas de la entidad ya se cuenta con personal que reúne las condiciones para representar fielmente los valores corporativos de respeto , compromiso , eficiencia entre otros que y que se requiere darle oportunidad al talento interno en igualdad de condiciones que a los candidatos externos para que los colaboradores perciban que los valores que se esgrimen como base de la entidad son reales, al momento de gestionar los colaboradores , solo con esta base se podrá iniciar una re significación de creencias.

Para lograr la *apropiación* en las nuevas creencias por parte de los jefes, se realizarán sesiones grupales de coaching dirigidas a los jefes de las diferentes áreas del Banco, estas sesiones buscan crear un espacio en el que se genere la reflexión y el cuestionamiento de las creencias limitantes y a partir de estas, se identifiquen o modifiquen la creencias facilitadoras que les permita actuar como movilizadores y ejemplos de la transformación en el proceso de Plan de Carrera.

En estas sesiones se presentará la realidad esperada en el Banco relacionada con: las posibilidades de un plan de carrera de cargos de niveles auxiliares, las oportunidades de crecimiento ofrecidas, y los beneficios del cambio planteado y se espera que ellos identifiquen sus creencias limitantes e identifiquen que hacer diferente para apropiarse del plan de carrera como receptores y emisores

Para lograr que estas creencias se mantengan se contará con el permanente acompañamiento a nivel individual a cada jefe en el desarrollo de competencias de las personas ascendidas e identificadas como posibles sucesores brindándoles retroalimentación de su quehacer, a fin de ir cerrando las brechas de los colaboradores, para que puedan alcanzar la excelencia y hacerlos elegibles para las diferentes vacantes que se presenten.

Así mismo Recursos Humanos acompañará a los jefes en el desarrollo de competencias de las personas ascendidas e identificadas como posibles sucesores y brindándoles retroalimentación de su quehacer, dado que del éxito de estas personas en sus cargos en gran medida depende el éxito de la estrategia propuesta y que ésta se haga parte de la cultura de la entidad.

Se realizará una reunión bimensual de verificación de su realidad, en la que se den a conocer las cifras de cada una sus áreas durante el año 2.011 y los cambios que se empiecen a dar en el año 2.012 respecto de número de colaboradores de nivel auxiliar promovidas a cargo profesional, número de vacantes de nivel profesional presentadas en el área durante este periodo, número de vacantes provistas con personal externo, número de profesionales

del área desempeñando cargos de nivel auxiliar y finalmente una relación de los requerimientos de personal interno efectuados para cubrir las vacantes profesionales presentadas, a fin de ir haciéndolos conscientes de las nuevas políticas de selección y como ellos están haciendo parte de las mismas y sus áreas y colaboradores participando del cambio propuesto.

Articulación de los procesos de RRHH: los procesos relacionados con plan de carrera son: Evaluación de Desempeño y Capacitación, para lo cual se propone alinear los auxilios de capacitación que hoy otorga la entidad con los logros obtenidos en la evaluación de desempeño a fin de premiar a aquellos funcionarios destacados. Así mismo, la evaluación de desempeño deberá ser base para el plan de carrera y un requisito para la postulación a cargos de mayor jerarquía lo será tener un desempeño sobresaliente. Sin un desempeño al menos esperado, no será posible tener en cuenta al empleado para una postulación. Se deberán tomar en consideración la evaluación de desempeño correspondiente como mínimo al año anterior.

Fase 2: Cambios al Proceso de Selección

Durante esta fase se realizarán los ajustes al proceso de selección relacionados con la publicidad de las vacantes de nivel profesional y la posibilidad de postularse a las mismas por parte de los trabajadores internos. Igualmente se redefinirá una nueva política de selección interna donde se estipulen los requisitos mínimos para aplicar a una vacante como son: puntaje en evaluación de desempeño, tiempo mínimo en el cargo actual, concepto del

jefe inmediato actual, cumplimiento de requisitos del perfil, entre otras. Esta política se presentará por el área de Recursos Humanos, y de acuerdo con el proceso interno del Banco deberá ser aprobada por el Vicepresidente Administrativo y comunicada por éste a los diferentes Gerentes Administrativos y de área, para apoyados en ellos, iniciar su divulgación y certificación entre todos los empleados.

Así mismo, se establecerá la publicación de todas las vacantes de nivel auxiliar en la intranet del Banco a fin de que los trabajadores que consideren que reúnen el perfil y demás requisitos exigidos para el cargo puedan postularse para proveer las mismas.

El proceso de selección continuará siendo igual dado al que se viene manejando en cuanto a las evaluaciones por parte de Recursos Humanos, jefes inmediatos y pruebas aplicadas ya que de acuerdo con los hallazgos encontrados goza de credibilidad y respeto al interior de la organización. Se adicionará una parte final al proceso de selección interno que incluirá una retroalimentación a los empleados que se postulen y sean entrevistados por el departamento de Recursos Humanos, esta retroalimentación incluirá los resultados de pruebas, fortalezas del empleado y los aspectos a mejorar para que su perfil este de acuerdo con el requerido para el cargo específico. Esta adición al proceso deberá quedar incluida en la política de selección interna y hará parte de la etapa de finalización del mismo.

Igualmente, resulta importante señalar que dentro de la fase de cambios al proceso de selección se llevara a cabo la actualización de los datos de los colaboradores a nivel

profesional, académico y organizacional como parte de una labor operativa que permitirá la actualización de la herramienta tecnológica utilizada en recursos humanos para registrar los datos de los trabajadores, en relación con su formación académica y sus evaluaciones de desempeño a fin de que sirvan de insumo dentro del proceso de selección.

Fase 3: Gestión del Cambio (Sensibilización, Interiorización y Mantenimiento):

El proceso de Gestión de Cambio comprende tres aspectos: comunicación, conformación de equipos y desarrollo de habilidades.

Comunicación:

Fase de sensibilización: Una vez aprobados los cambios propuestos al proceso de selección relacionado con el Plan de Carrera, se realizará una campaña de sensibilización a través de los diferentes canales que posee el Banco, se socializará la nueva estrategia de plan de carrera, los ajustes a las políticas y las condiciones de las mismas para hacerlo de público conocimiento de los colaboradores para lo cual aprovecharemos los canales institucionales ya establecidos tales como la Revista Institucional Nexos, la Intranet, el diario Entrenos, las carteleras institucionales y la página web del Banco.

Fase de interiorización: Durante la fase de interiorización se espera llevar a los gerentes administrativos a reflexionar sobre las bondades que tendría el plan de Carrera para el Banco, sus colaboradores y para ellos mismos como jefes de diferentes áreas que se pueden

beneficiar de recibir personal capacitado o de promover a sus colaboradores reconociendo su desempeño y sus logros académicos.

En esta fase se desarrollará un taller junto con las personas que han tenido casos exitosos de plan de carrera dentro del Banco y ellos serán los encargados de compartir sus experiencias, sentimiento y expectativas frente a las nuevas políticas propuestas a partir de su visión personal de las virtudes del proceso.

Estos talleres tendrán un espacio de juego de roles donde las personas podrán poner en juego y analizar qué decisión podrían tomar en un momento donde se presente la vacante, así mismo en el juego de rol representarán aquellas situaciones de retroalimentación a un auxiliar acerca de su proceso.

Adicionalmente, desde la Gerencia de Recursos Humanos se desarrollara un taller que cada Gerente Administrativo deberá realizar junto con su equipo de trabajo en conjunto, en donde indague y evalúe el posible plan de carrera de cada uno y como este podría llegar a alinearse con su plan de vida , afín de identificar puntualmente las expectativas de sus colaboradores

Estos talleres apoyarán la comunicación constante de las políticas de plan de carrera dentro del Banco para los auxiliares.

Fase de mantenimiento: Bimensualmente en la revista institucional publicaremos los casos de éxito de personas de nivel auxiliar que son escogidas para cargos profesionales, indicando el cargo y área receptora, haciendo un reconocimiento público al jefe de área afianzando la idea de apoyo y patrocinio en la proyección de los auxiliares del Banco actuando de manera alineada con los objetivos estratégicos perseguidos por la misma.

Finalmente los medios de comunicación interna, facilitarán presentar periódicamente, historias de vida de empleados que habiendo ingresado en cargos de nivel auxiliar hoy en día desempeñan exitosamente cargos profesionales al interior del Banco, haciendo énfasis en el orgullo y satisfacción que estos eventos generan al interior de la compañía.

De la misma manera, la Gerencia de Recursos Humanos periódicamente presentará a cada uno de los jefes de área, la estadística que presente su área en cuanto a personas promovidas, personal tenido en cuenta para promoción interna, vinculaciones externas para cargos profesionales entre otros, así como la presentación de comparativos entre áreas y los casos exitosos encontrados en este proceso de cambio.

Conformación de Equipos:

Fase de Sensibilización: durante esta fase se enviarán, únicamente a los Gerentes Administrativos, por medio de los canales de comunicaciones del Banco mensajes que inviten a pensar en un jefe modelo, cuáles serían sus características, como sería su forma de actuar, como reaccionaria frente a situaciones adversas. A partir de este “jefe modelo” se

convocará a una reunión para lanzar el programa de coaching y equipos de jefes para trabajar en el desarrollo de habilidades.

Fase de Interiorización: se conformará un equipo de facilitadores seleccionados entre los jefes receptores y jefes emisores quienes actuarán como modelos y coach de otros jefes, a fin de que ellos puedan transmitir sus experiencias y las virtudes del nuevo modelo implantado, con los cuales a través de cursos vivenciales con casos reales e intercambios transversales de áreas podremos sensibilizar, capacitar y moldear otros jefes con las nuevas estrategias.

Fase de Mantenimiento: durante esta fase se realizarán reuniones de seguimiento entre el jefe coach, el jefe en entrenamiento y recursos humanos bimensualmente. Así mismo, se espera que cada empleado que pase a un cargo de manejo de personal sea introducido al programa de conformación de equipos para desarrollar las habilidades necesarias.

Desarrollo de Habilidades:

Fase de Sensibilización: Para la fase de sensibilización del Desarrollo de habilidades servirá como modelo la sensibilización de la conformación de equipos ya que se utilizará el mismo modelo de preguntas sobre jefe que identifican habilidades en su equipo, como son, que tipos de comportamientos tiene, etc. Para con este conjunto de características, presentar el “jefe que desarrolla a su equipo” en la reunión de lanzamiento del programa.

Fase de Interiorización: Con el objetivo que los jefes puedan implementar los cambios al proceso se les capacitará en habilidades para desarrollar a otros y en seleccionar a personas internas. Se desarrollaran habilidades para no solo manejar el personal si no ser capaces de identificar el talento clave en el Banco, el cual se debe retener por medio de los planes de carrera. Así mismo, tendrán las herramientas para realizar una adecuada retroalimentación, fijar metas retadoras y reales que permitan mantener a los empleados motivados a lograr los objetivos propuestos.

Por otro lado, el departamento de Recursos Humanos (selección) se encargara de diseñar un taller que se impartirá a los jefes del área, el cual tiene como objetivo enseñar a estos jefes a realizar un adecuado proceso de selección. Este taller involucrará juego de roles de entrevistas, preguntas modelos en las cuales puede basar su entrevista y los aspectos más importantes que los jefes deben indagar.

De igual manera se trabajará con los auxiliares que han desarrollado su carrera en el banco realizando el diseño e implementación de sesiones de formación en las cuales se les permita reflexionar sobre las opciones de desarrollo en el Banco (Líneas de carrera existentes horizontales – verticales) y la alineación que esta busca con su plan de vida.

Como principal indicador del éxito de la estrategia se contemplará el incremento gradual en el puntaje de GPTW del año 2013, 2014 y 2015 teniendo en cuenta que el cambio de cultura que se espera lograr implicará un trabajo de alrededor de 3 años para observar los

resultados. Adicionalmente, se espera en un año haber incrementado en un 25% el número de vacantes cubiertas con personal interno.

Para la implementación de la estrategia, se espera iniciar con un plan piloto en la regional norte de Bogotá, teniendo en cuenta los resultados encontrados en 18 meses iniciar con las demás regionales en Bogotá y analizar los resultados finales en 3 años para decidir la implementación de la estrategia a nivel nacional.

Para esta estrategia de solución se plantea el siguiente presupuesto:

Tabla 11: Presupuesto de Inversión

Fase	Actividad	Costo de Personal	Otros Costos	Tiempo Requerido
Fase de Gestión del Cambio Cultural	Diseño de talleres, actividades y estructura de entrevistas	2.500.000	1.000.000 material didáctico	150 horas
	Intervención con aplicación de talleres, entrevistas y videos e sensibilización.	2.500.000		60 horas
	Charlas sensibilización	2.000.000		30 horas
	Preparación y presentación resultado áreas respecto planes de carrera.	1.200.000		50 horas
Fase de Cambio a los Procesos de Selección	Ajustes al proceso de selección en cuanto a la publicidad de las vacantes (documentación)	200.000		15 horas
	Diseño de la política para acceso a cargos vacantes por personas auxiliares	450000		20 horas
	Divulgación y promoción de la política	15.000.000	300.000 material didáctico soporte	25 horas
Fase de Gestión del Cambio (Sensibilización, Interiorización y Mantenimiento)	Actualización base de datos en el aplicativo.	3.600.000		720 horas
	Capacitaciones- Desarrollo de Habilidades.	5.000.000		

Nota: Las actividades de la fase de socialización, Interiorización y Mantenimiento se integrarán a las actividades propias de las publicaciones, y canales de comunicación del Banco y por ende no generarán costo adicional.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este proyecto nos permitió diseñar una estrategia de plan de carrera para los trabajadores de nivel auxiliar, a partir de la identificación de las creencias que presentan los jefes al interior del Banco de Bogotá respecto de las posibilidades de brindar planes de carrera de proyección profesional a los colaboradores de nivel auxiliar, y con ello las principales limitaciones culturales que dificultan la implementación de los mismos

Se estableció una estrategia para implementar un nuevo modelo de acceso y publicación de vacantes que permita a los trabajadores postularse a los cargos, apalancada en el reconocimiento que goza al interior de la compañía el proceso de selección la cual facilitará la socialización y aceptación de los cambios propuestos.

El éxito del proyecto planteado dependerá en gran medida de la sensibilización y concientización a los jefes a fin de que identifiquen claramente las ventajas que representa para ellos y sus áreas el contemplar para cargos profesionales a personas ya vinculadas al Banco a nivel auxiliar y que poseen la experiencia y el conocimiento real de las áreas operativas.

Así mismo, gran parte del éxito de la estrategia planteada radica en el compromiso de los jefes y la alta gerencia para asumir el cambio de cultura y de los procesos que se plantea.

En la medida en que se conviertan los jefes intervenidos en modelos que se puedan replicar en la organización y los casos de éxito se multipliquen y publiquen se hará evidente el acierto de la selección interna, lo cual permitirá demostrar que los candidatos internos poseen las capacidades, competencias y formación para el desempeño exitoso de los cargos propuestos.

La implementación de estas estrategia, nos permitirá demostrar la bondades de que el talento humano se conciba como un capital de la organización y no de cada una las áreas de manera aislada y así se logre alinear los intereses particulares de nuestros colaboradores de movilidad dentro de la entidad y las necesidades del Banco de contar con colaboradores idóneos para cada uno de los roles definidos en la entidad.

Así mismo, brindar la posibilidad de que los colaboradores puedan postularse libremente a diferentes posiciones dentro de la compañía hace que ellos mismos puedan generar un crecimiento horizontal que si bien puede no generarles movimiento ascendente, al mínimo les permitirá un conocimiento más detallado, integral e idóneo del Banco ya que podrán verlo desde diferentes ángulos.

La estrategia planteada ofrece la oportunidad para que la compañía extienda esta misma a nivel nacional, implementando de planes de carrera para cargos nivel auxiliar y logre dar respuesta a una de las inquietudes más sentidas de sus colaboradores, representada en su proyección laboral, situación que en nuestra en consideración impactará de manera

favorable el indicador de clima laboral , apalancándose en el proceso de selección ya existente y adecuando el mismo a las finalidades del proyecto.

En lo académico debemos señalar que el proyecto nos permitió poner en práctica lo aprendido a través de nuestra especialización, y plantear de manera real y aplicable un posibilidad de mejora para las práctica y políticas del Banco que le permitirá dar respuesta a las inquietudes y necesidades de sus trabajadores, mejorar su indicador de rotación y su nivel de clima laboral.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, Martha. Construyendo Talento. Argentina: Ediciones Granica. 2009.
- Alles, Martha. Desarrollo del talento humano basado en competencias. Argentina: Ediciones Granica. 2005.
- Barling, Julian, Iverson, Roderick & Kelloway, Kevin. High quality work, job satisfaction, and occupational injuries. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 8, Páginas 276-283, 2003.
- Cisneros, Patricia. Proceso de cambio en la empresa. Argentina: El Cid Editor, 2009.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana, 2007.
- Cuesta Armando. Gestión del talento humano y del conocimiento. Colombia: Ecoe Ediciones, 2010.
- <http://www.greatplacetowork.com.co/great/modelo.php> consultado el 23 de septiembre 2011.
- KyriaKidou, Olympia & Ozbilgin, Mustafa en: Baruch, Yehura. Career development international. Vol. 9. Iss 1. Páginas 58 – 73, 2004.
- Lefcovich, Mauricio. Desarrollo organizacional y su contribución al TQM. Argentina: El Cid Editor, 2009.
- Martínez, Álvaro Enrique. La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana, 2009.
- Melony, J. Sallie – Dossunmu. Born to Grow. Estados Unidos, 2006. Revista T+D American Society for Training and Development. Volumen 60. Numero 5.

Revista Dinero, Nov. 29 de 2010. Edición 363. Las 25 mejores empresas para trabajar.

Seosdedos, Nicolás. El clima laboral y su medida. España: Colegio oficial de psicólogos de Madrid, 2003.

Yepes Storck, Ricardo. La Persona y su Intimidad. Cuadernos de Anuario Filosófico.

Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra S.A., Pamplona. 1997.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
 INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Gestión para el Desarrollo Humano en la Organización
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Diseño de la estrategia para implementar un plan de carrera dirigido a los cargos de nivel auxiliar en la regional Bogotá Norte del Banco de Bogotá
3	AUTOR(es)	Duque Benedetti Silvana y Rocha Corredor Hanskel Verónica
4	AÑO Y MES	2012 Julio
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Villar Duarte Maria Elvira
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>En el Banco de Bogotá las personas del nivel auxiliar estudian su carrera profesional estando ya vinculados con el Banco y esperan que ello les permita desarrollarse profesional y personalmente dentro de la entidad, pero ésta al requerirse personal profesional no contempla su personal interno sino que acude a selección externa , por factores como falta de actualización de la información académica, y las políticas y procedimientos de selección existentes ya que no hacen de público conocimiento las vacantes. Este proyecto propone una alternativa , un cambio en las políticas de selección y algunos aspectos culturales, que permita a los trabajadores de nivel auxiliar ser considerados para cargos de nivel profesional y que la organización se prepare y asuma este cambio.</p> <p>At the Bank of Bogota auxiliary level people studied his career being already linked Bank and hopes that this will enable them to develop professionally and personally within the entity, but that the required professional staff does not include internal staff but comes to external selection by factors such as lack of updated academic information, and policies and selection procedures do not exist because public knowledge of vacancies. This project proposes an alternative, a change in selection policy and cultural aspects, allowing auxiliary level workers be considered for professional level positions and that the organization be prepared and take this change.</p>
7	PALABRAS CLAVES	Desarrollo de personal, proceso de selección, plan de carrera, clima laboral.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Financiero
9	TIPO DE ESTUDIO	Investigación de tipo descriptiva aplicada
10	OBJETIVO GENERAL	Diseñar una estrategia para implementar el Plan de Carrera en los niveles auxiliares del Banco de Bogotá en la regional Bogotá Norte.

11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indagar en un grupo de jefes sus creencias respecto a la implementación de planes de carrera para cargos auxiliares 2. Explorar la percepción que posee un grupo de Jefes respecto a la efectividad del las promociones internas y evaluar su disposición para cambiar el proceso actual de Selección. 3. Redefinir el proceso de selección de tal manera que sea transparente y con igualdad de oportunidades para todos los candidatos 4. Diseñar una política de movimientos internos. 5. Desarrollar una estrategia de gestión de cambio que contemple aspectos de comunicación, alineación de otros procesos de RRHH y formación a jefes en el nuevo proceso de Selección.
12	RESUMEN GENERAL	<p>El presente trabajo de investigación surge como respuesta a la necesidad de los auxiliares del Banco de Bogotá de contar con un programa de plan de carrera que los lleve a desempeñar cargos de nivel profesional en áreas administrativas y se realiza con el fin de validar las creencias en los jefes del Banco de Bogotá acerca de las oportunidades de desarrollo laboral actual que se ofrecen a los cargos de nivel auxiliar e identificar las principales limitaciones culturales que dificultan su implementación .</p> <p>Para validar estas creencias se diseñó una encuesta la cual se estructuró sobre cuatro categorías: creencias, gestión del cambio, clima organizacional y proceso de selección: políticas y mejoras; la encuesta se aplicó en la Regional Bogotá Norte a tres jefes de áreas emisoras y a tres jefes de áreas receptoras de cargos auxiliares. Dentro de los resultados a resaltar se encontró la necesidad de hacer públicas las vacantes del Banco para los empleados, la disposición de los jefes tanto emisores como receptores a los procesos de cambio y las oportunidades de desarrollo laboral ofrecidas actualmente en el Banco. A partir de estos resultados, se propone una estrategia con tres grandes componentes: cultura organizacional, procesos/tecnología y gestión del cambio. Al interior de cada componente se plantean actividades, los responsables y los productos esperados a fin de hacer aplicable la estrategia propuesta.</p> <p>Los factores claves de éxito para que esta estrategia se implemente de manera eficiente son: el apoyo de la alta gerencia, lograr re-significar las creencias que actualmente traen los jefes y generar una adecuada comunicación del proceso de selección interno frente a toda la organización.</p> <p>La estrategia que plantea este proyecto será presentada como un piloto para implementar inicialmente en la regional Bogotá Norte, con el propósito de ser replicada en todas y cada una de las regionales de la Organización y ser difundida como parte de una nueva forma de gestionar a nuestros colaboradores y de proveer nuestras vacantes y lograr con ello a lo largo del tiempo materializar el cambio cultural propuesto.</p>

13	CONCLUSIONES.	<p>Este proyecto permitió identificar las creencias que presentan los jefes al interior del Banco de Bogotá respecto de las posibilidades de brindar planes de carrera de proyección profesional a los colaboradores de nivel auxiliar, y con ello las principales limitaciones culturales que dificultan la implementación de la misma. Se estableció una estrategia para implementar un nuevo modelo de acceso y publicación de vacantes que permita a los trabajadores postularse a los cargos, apalancada en el reconocimiento que goza al interior de la compañía el proceso de selección la cual facilitará la socialización y aceptación de los cambios propuestos. El éxito del proyecto planteado dependerá en gran medida de la sensibilización y concientización a los jefes a fin de que identifiquen claramente las ventajas que representa para ellos y sus áreas el contemplar para cargos profesionales a personas ya vinculadas al Banco a nivel auxiliar y que poseen la experiencia y el conocimiento real de las áreas operativas. Así mismo, gran parte del éxito de la estrategia planteada radica en el compromiso de los jefes y la alta gerencia para asumir el cambio de cultura y de los procesos que se plantea. En la medida en que se conviertan los jefes de estas áreas en jefes modelos que se puedan replicar en la organización y los casos de éxito que se publiquen de los colaboradores de tal manera que se sientan capaces de competir en un proceso con candidatos externos y en el acierto de la selección interna que permita demostrar que los candidatos internos poseen las capacidades, competencias y formación para el desempeño exitoso de los cargos propuestos. La implementación de estas estrategias, nos permitirá demostrar la bondades de que el talento humano se conciba como un capital de la organización y no de cada una de las áreas de manera aislada y así se logre alinear los intereses particulares de nuestros colaboradores de movilidad dentro de la entidad y las necesidades del Banco de contar con colaboradores idóneos para cada uno de los es definidos en la entidad. Así mismo, brindar la posibilidad de que los colaboradores puedan postularse libremente a diferentes posiciones dentro de la compañía hace que ellos mismos puedan generar un crecimiento horizontal que si bien puede no generarles movimiento ascendente, al mínimo les permitirá un conocimiento más detallado, integral e idóneo del Banco ya que podrán verlo desde diferentes ángulos. La estrategia planteada ofrece la oportunidad para que la compañía extienda esta misma a nivel nacional, implementando planes de carrera para cargos nivel auxiliar y logre dar respuesta a una de las inquietudes más sentidas de sus colaboradores, representada en su proyección laboral, situación que en nuestra consideración impactará de manera favorable el indicador de clima laboral.</p> <p>En lo académico debemos señalar que el proyecto nos permitió poner en práctica lo aprendido a través de nuestra especialización, y plantear de manera real y aplicable un posibilidad de mejora para las prácticas y políticas del Banco que le permitirá dar respuesta a las inquietudes y necesidades de sus trabajadores, mejorar su indicador de rotación y su nivel de clima laboral.</p>
----	----------------------	---

14	BIBLIOGRAFIA	<p>Alles, Martha. Construyendo Talento. Argentina: Ediciones Granica. 2009.</p> <p>Alles, Martha. Desarrollo del talento humano basado en competencias. Argentina: Ediciones Granica. 2005.</p> <p>Barling, Julian, Iverson, Roderick & Kelloway, Kevin. High quality work, job satisfaction, and occupational injuries. Journal of Applied Psychology, Vol. 8, Páginas 276-283, 2003.</p> <p>Cisneros, Patricia. Proceso de cambio en la empresa. Argentina: El Cid Editor, 2009.</p> <p>Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana, 2007.</p> <p>Cuesta Armando. Gestión del talento humano y del conocimiento. Colombia: Ecoe Ediciones, 2010.</p> <p>http://www.greatplacetowork.com.co/great/modelo.php consultado el 23 de septiembre 2011.</p> <p>KyriaKidou, Olympia & Ozbilgin, Mustafa en: Baruch, Yehura. Career development international. Vol. 9. Iss 1. Páginas 58 – 73, 2004.</p> <p>Lefcovich, Mauricio. Desarrollo organizacional y su contribución al TQM. Argentina: El Cid Editor, 2009.</p> <p>Martínez, Álvaro Enrique. La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana, 2009.</p> <p>Melony, J. Sallie – Dossunmu. Born to Grow. Estados Unidos, 2006. Revista T+D American Society for Training and Development. Volumen 60. Numero 5.</p> <p>Revista Dinero, Nov. 29 de 2010. Edición 363. Las 25 mejores empresas para trabajar.</p> <p>Seosedos, Nicolás. El clima laboral y su medida. España: Colegio oficial de psicólogos de Madrid, 2003.</p> <p>Yepes Storck, Ricardo. La Persona y su Intimidad. Cuadernos de Anuario Filosófico. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra S.A., Pamplona. 1997.</p>
----	--------------	---

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA