

**PROPUESTA DE FORMACION PARA FORTALECER EL
DESEMPEÑO DE LOS JEFES DE SERVICIO DEL
BANCO DE BOGOTA REGION OCCIDENTE**

**MON ALEXANDER CRUZ MEJIA
YENNY FERNANDEZ ARCE**

**FUNDACION UNIVERSITARIA SAN MARTIN
UNIVERSIDAD ABIERTA Y DISTANCIA VIRTUAL
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2017

**PROPUESTA DE FORMACIÓN PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS
JEFES DE SERVICIOS DEL BANCO DE BOGOTÁ REGIÓN OCCIDENTE**

**Jhon Alexander Cruz Mejía
Yenny Fernández Arce**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTÍN CALI
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI – COLOMBIA
2017**

**PROPUESTA DE FORMACIÓN PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS
JEFES DE SERVICIOS DEL BANCO DE BOGOTA REGIÓN OCCIDENTE.**

**John Alexander Cruz Mejía
Yenny Fernández Arce**

**Proyecto de grado para optar el título de:
Administrador de empresa**

**Asesor
Karim Vergara Malfitano
Magister**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTIN CALI
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI – COLOMBIA
2017**

CONTENIDO

	Pág.
<i>RESUMEN</i>	9
<i>ABSTRAC</i>	10
<i>INTRODUCCIÓN</i>	12
<i>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i>	14
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
<i>2. OBJETIVOS</i>	17
2.1 GENERAL.....	17
2.2 ESPECÍFICOS.....	17
<i>3. JUSTIFICACIÓN</i>	18
3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	18
3.2. JUSTIFICACION PRÁCTICA.....	19
3.3. JUSTIFICACION METODOLOGICA.....	19
<i>4. MARCO DE REFERENCIA</i>	20
4.1 ANTECEDENTES O ESTADO DEL ARTE.....	20
4.2 MARCO TEÓRICO	24
4.2.1. Lineamientos teóricos sobre talento humano.....	24
4.2.1.1. Gestión del talento humano	24
4.2.1.2. Modelos modernos para gestionar el talento humano	25
4.2.1.3. Proceso de selección de personal.	35
4.2.2. Lineamientos teóricos sobre mejoramiento del Desempeño, habilidades y competencias.	38

4.2.3. Lineamientos teóricos sobre Plan estratégico.....	45
4.2.3.1. <i>Balanced Scorecard</i>	48
4.3 MARCO CONCEPTUAL	60
4.4 MARCO LEGAL	61
4.4.1. Decreto 1072 del 26 de mayo de 2015.....	61
4.4.2. Ley 344 de 1996.....	62
4.4.3. Ley 50 de 1990. Art 6.....	64
4.5. MARCO ESPACIAL.....	65
4.6. MARCO TEMPORAL	67
4.7. MARCO CONTEXTUAL.....	68
4.7.1. Historia del Banco de Bogotá.....	68
4.7.2. Lineamiento estratégico del Banco de Bogotá.....	72
4.7.2.1. Misión.....	72
4.7.2.2. Visión	72
4.7.2.3. Norma ISO 9001-2015.....	73
4.7.3. Estructura actual.....	74
4.7.4. Programas de capacitación que actualmente se desarrollan en el Banco. ..	76
4.7.5. Políticas y procesos de capacitación del Banco de Bogotá.....	79
4.7.5.1. Alcance	79
4.7.5.2. Proceso.....	81
5. <i>DISEÑO METODOLÓGICO</i>	82
5.1. TIPO DE ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN.....	82
5.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	82
5.3. TÉCNICAS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	82

6. FASES DE INVESTIGACION	84
6.1. RESULTADOS	84
6.1.1. Resultados Fase 1. Evaluación de necesidades de formación de los Jefes de Servicio	84
6.1.1.1. Competencias y Habilidades de los Jefes de servicio.	85
6.1.1.2. Evaluación de desempeño de los Jefes de Servicio.	88
6.1.1.3. Encuesta jefes de servicio.	96
6.1.1.4. Análisis de las necesidades de capacitación de los Jefes de Servicio. ..	116
6.1.2. Fase 2. Plan estratégico del proceso de formación.	118
6.1.2.1. Análisis del entorno externo.....	119
6.1.2.2. Análisis interno.....	130
6.1.2.3. Matriz DOFA.	134
6.1.2.4. Formulación estratégica.....	136
6.1.2.5. Mapa estratégico.	137
6.1.3. Resultados Fase 3: Propuesta del plan de formación.....	139
6.1.3.1. Plan de Acción de la propuesta.	140
6.1.3.2. Cronograma de Operación.....	144
6.1.3.3. Presupuesto de la propuesta.	145
7. CONCLUSIONES	147
8. RECOMENDACIONES	149
BIBLIOGRAFÍA	150
ANEXO A. Propuesta de formación	154

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Variables que movilizan las tendencias de recursos humanos	26
Cuadro 2. Diferencias entre capacitación y formación o desarrollo	38
Cuadro 3. Listado de Competencias	44
Cuadro 4. Análisis de las perspectivas estratégicas del Balance Scorecard	48
Cuadro 5. Competencias laborales según los criterios de la Norma ISO 9000	59
Cuadro 6. Cronograma de actividades del trabajo	67
Cuadro 7. Elementos que integran las variables de evaluación de los jefes de servicio del Banco de Bogotá	89
Cuadro 8. Elementos que integran las variables de evaluación de los jefes de servicio del Banco de Bogotá (Extraído del Formato de Evaluación	90
Cuadro 9. Promedio de Calificación de los jefes de servicio de la Regional Occidente en los últimos 4 años (2013 – 2016)	93
Cuadro 10. Resumen evolución calificación de Oficinas región Occidente	94
Cuadro 11. Ficha técnica de la encuesta	96
Cuadro 12. Genero de los encuestados	98
Cuadro 13. Edad de los encuestados	99
Cuadro 14. Tiempo de servicio de los encuestados	101
Cuadro 15. Tiempo que llevan los encuestados como jefes de servicio	102
Cuadro 16. Últimos Cargos Desempeñados por los jefes de servicios	103
Cuadro 17. Nivel educativo de los jefes de servicio	105
Cuadro 18. Profesión de los jefes de servicio	106

Cuadro 19. Áreas en los que a los jefes de servicio les gustaría afianzar sus conocimientos	107
Cuadro 20. Elementos de liderazgo que le gustaría mejorar a los Jefes de Servicio	108
Cuadro 21. Preferencia de los JDS para acceder al Diplomado en gestión administrativa	109
Cuadro 22. Nivel de aceptación del Banco como apoyo	109
Cuadro 23. Argumentos de los Jefes de Servicio sobre porque el Banco es un apoyo para ellos	110
Cuadro 24. Percepción de los JDS acerca del Banco como proyecto de vida	111
Cuadro 25. Argumentos de los JDS sobre porque el Banco es su proyecto de vida	113
Cuadro 26. Comentarios de interés del cargo de los Jefes de Servicio	114
Cuadro 27. Competencias más necesarias según los Jefes de servicio	116
Cuadro 28. Matriz DOFA de los Jefes de servicio del Banco de Bogotá Región Occidente	135
Cuadro 29. Clasificación de los objetivos por perspectivas	137
Cuadro 30. Plan de acción Objetivo estratégico 1.	140
Cuadro 31. Plan de acción Objetivo estratégico 2.	141
Cuadro 32. Plan de acción Objetivo estratégico 3.	142
Cuadro 33. Plan de acción Objetivo estratégico 4.	143
Cuadro 34. Cronograma de actividades de la propuesta	144
Cuadro 35. Presupuesto de la propuesta	145

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso de selección de personas	35
Figura 2. Actividades que intervienen en el proceso de selección de personas	36
Figura 3. Relación entre Capacitación y desarrollo	51
Figura 4. Pasos en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo	52
Figura 5. Modelo Sistemático de la Capacitación de Bohlander y Snell	54
Figura 6. Ciclo de mejoramiento continuo	57
Figura 7. Ubicación de la sede administrativa del Banco de Bogotá en la ciudad de Cali	66
Figura 7. Estructura Comercial y Operativa	75
Figura 8. Definición de Roles por Cargo	75
Figura 9. Mapa del proceso del talento humano del Banco de Bogotá	81
Figura 10. Formato de encuesta	97
Figura 11. Mapa estratégico de formación de los Jefes de Servicio del Banco de Bogotá, Región Occidente	138

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Genero de los encuestados	98
Gráfica 2. Edad de los encuestados	100
Gráfica 3. Tiempo de servicio de los encuestados	101
Gráfica 4. Tiempo que llevan los encuestados como jefes de servicio	102
Gráfica 5. Últimos Cargos Desempeñados por los jefes de servicios	104
Gráfica 6. Nivel educativo de los jefes de servicio	105
Gráfica 7. Profesión de los jefes de servicio	106
Gráfica 8. Áreas en los que a los jefes de servicio les gustaría afianzar sus conocimientos	107
Gráfica 9. Elementos de liderazgo que le gustaría mejorar a los Jefes de Servicio	108
Gráfica 10. Preferencia de los Jefes de Servicio para acceder al Diplomado en gestión administrativa	109
Gráfica 11. Nivel de aceptación del Banco como apoyo	110
Gráfica 12. Argumentos de los Jefes de Servicio sobre porque el	

Banco es un apoyo para ellos	111
Gráfica 13. Percepción de los Jefes de Servicio acerca del Banco como proyecto de vida	112
Gráfica 14. Argumentos de los Jefes sobre porque el Banco es su proyecto de vida	113
Gráfica 15. Comentarios de interés del cargo de los Jefes de Servicio	115
Gráfica 16. Competencias más necesarias según los Jefes de servicio	116

RESUMEN

La idea de este proyecto se basa en una propuesta de formación planteada para los Jefes de Servicios Región Occidente del Banco de Bogotá, los cuales se encuentran en un proceso de mejora en los últimos cuatro años, pero por ahora se alcanza una calificación de riesgo medio.

En este escenario se presenta una solución encaminada hacia los jefes de servicio de las 30 sucursales de la Regional occidente (Valle del Cauca, Cauca y Nariño) del Banco de Bogotá, quienes en su momento ejercen la segunda responsabilidad en la entidad después del gerente, pues se considera que allí existen grandes falencias que no permite el alcance de resultados debido a la carencia de habilidades y competencias del personal en las distintas áreas donde ejecutan sus actividades (Operativa, administrativa, servicio al cliente y comercial).

Para detectar este tipo de debilidades se evidenció que dentro de las actividades laborales en el banco existe una alta inclinación de las misma en áreas operativas, lo que reviste un vacío en otras áreas de manejo, tales como el área administrativa, comercial y de servicio al cliente, que deben ser tenidas en cuenta para realizar de manera adecuada sus labores.

Por ello, la propuesta se encamina a fortalecer sus competencias, mediante la formación de los Jefes de Servicios, cuyos lineamientos académicos y prácticos tienden a minimizar esos vacíos del personal, y de hecho se convierte en una buena alternativa para que los resultados de la organización tengan mejores indicadores en los próximos años.



Nota

Este trabajo se encuentra disponible únicamente en **formato físico**, ya que no cuenta con versión digital. Por tal motivo, en este repositorio solo serán visibles las páginas preliminares con fines informativos. Para su consulta completa, el usuario deberá verificar la ubicación o sede donde se encuentra el ejemplar físico, o bien solicitar información adicional escribiendo al correo institucional:

repositoriofusm@sanmartin.edu.co