

---

Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en el sector bancario  
en la ciudad de Sincelejo

Juan Estaban Martínez Álvarez  
María Alejandra Martínez Álvarez  
Jessica Alejandra Vives Egea

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresa  
Sincelejo  
2021

Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en el sector bancario  
en la ciudad de Sincelejo

Juan Estaban Martínez Álvarez  
María Alejandra Martínez Álvarez  
Jessica Alejandra Vives Egea

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Administrador de Empresas

Directora  
María Elena Pérez Prieto  
PhD en Gerencia

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresa  
Sincelejo  
2021

**Nota de Aceptación**

---

Nota final (4.6) cuatro Seis

---

---



---

Director



---

Evaluador 1



---

Evaluador 2

## Tabla de Contenido

Resumen	12
Abstract	13
Introducción	14
1. Planteamiento Del Problema	15
1.1 Descripción del Problema	15
1.2 Formulación del Problema	18
2. Objetivos de la Investigación	19
2.1 Objetivo General	19
2.2 Objetivos Específicos	19
3. Justificación	20
3.1 Delimitación	21
3.1.1 Espacial	21
3.1.2 Temporal	21
4. Marco Referencial	22
4.1 Marco Teórico	22
4.2 Marco Conceptual	32
4.3 Marco Legal	34
5. Metodología	36
5.1 Tipo de Estudio	36
5.3 Técnicas de Recolección de Información	36
5.4 Población	36

---

5.5 Muestra	37
5.6 Descripción de las Variables (Cualitativas o Cuantitativas)	37
6. Análisis de los Resultados	39
6.1 Objetivo 1: Caracterización de la Gestión del Talento Humano en el Sector Bancario en la Ciudad de Sincelejo	39
6.1.1 Introducción	39
6.1.2 Resultados de la Investigación	39
6.1.4 Análisis de los resultados de la encuesta a los jefes de talento humano de las entidades bancarias	77
6.2.1 Introducción	79
6.2.2 Resultados sobre el desempeño laboral de los trabajadores del sector bancario en la ciudad de Sincelejo	79
6.2.3 Análisis de los Resultados de la encuesta hacia los empleados del sector bancario	85
6.2.4 Evaluación del desempeño laboral según los resultados obtenidos en la entidad bancaria	87
6.3 Objetivo 3: La relación de la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores del sector bancario en la ciudad de Sincelejo	94
6.3.1 Introducción	94
6.3.2 Relación de la la gestión del talento humano con el desempeño laboral	94
6.3.3 Relación de la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores del sector bancario en la ciudad de Sincelejo	97
Conclusiones	99
Referencias Bibliográficas	101
Anexos	109

### Listado de Tablas

Tabla 1. Descripción de Variables .....	37
Tabla 2. Sexo de los jefes de talento humano de las entidades financieras .....	39
Tabla 3. Edad de los Trabajadores .....	40
Tabla 4. Antigüedad.....	41
Tabla 5. Dimensión Planificación del Talento humano.....	42
Tabla 6. Proceso de reclutamiento y selección del personal para su ingreso .....	67
Tabla 7. Programas de Personal.....	68
Tabla 8. Medios de comunicación para el reclutamiento .....	69
Tabla 9. Pruebas de selección de personal.....	70
Tabla 10. Información a los nuevos empleados.....	71
Tabla 11. Sociabilización de los empleados .....	72
Tabla 12. Capacitación a los empleados.....	73
Tabla 13. Desarrollo profesional de los empleados .....	74
Tabla 14. Estudios para los empleados.....	75
Tabla 15. Resultados de evaluación del desempeño laboral.....	76
Tabla 16. Sexo de los trabajadores del sector bancario .....	79
Tabla 17. Edad de los Trabajadores .....	80
Tabla 18. Estado Civil.....	81
Tabla 19. Profesiones de los empleados .....	82
Tabla 20. Contratación laboral.....	83
Tabla 21. Tiempo de servicio de los empleados.....	84
Tabla 22. Rango de evaluación por desempeño laboral .....	87
Tabla 23 Evaluación de desempeño Gestión de Personal.....	88
Tabla 24 Evaluación de desempeño dirección y desarrollo.....	88
Tabla 25 Evaluación de desempeño mantenimiento de personas.....	89
Tabla 26 Evaluación de desempeño evaluación de personas.....	90
Tabla 27 Evaluación de desempeño retribución .....	90



---

Tabla 28 Evaluación de desempeño administración de personal..... 91

Tabla 29 Evaluación de desempeño estrategias ..... 92

Tabla 30 Evaluación de desempeño por factores - Dimensiones ..... 93

## Lista de Gráficas

Gráfica 1. Sexo.....	40
Gráfica 2. Edad .....	41
Gráfica 3. Antigüedad.....	42
Gráfica 4. Planificación .....	67
Gráfica 5. Reclutamiento .....	68
Gráfica 6. Personal.....	69
Gráfica 7. Medios de comunicación .....	70
Gráfica 8. Selección de personal.....	71
Gráfica 9. Información.....	72
Gráfica 10. Sociabilización.....	73
Gráfica 11. Capacitación.....	74
Gráfica 12. Promoción .....	75
Gráfica 13. Actualización .....	76
Gráfica 14. Evaluación.....	77
Gráfica 15. Sexo.....	80
Gráfica 16. Edad .....	81
Gráfica 17. Estado civil.....	82
Gráfica 18. Instrucción.....	83
Gráfica 19. Contratación .....	84
Gráfica 20. Tiempo de servicio.....	85
Gráfica 21. Reconocimiento de la labor .....	86
Gráfica 22. Funciones y Responsabilidades .....	86
Gráfica 23. Formación específica .....	87
Gráfica 24. Capacitación e inducción .....	88
Gráfica 25. Equipos y herramientas.....	88
Gráfica 26. Programa anual de capacitación.....	89
Gráfica 27. Actual empleo .....	90

---

Gráfica 28. Oportunidades de crecimiento .....	91
Gráfica 29. Metas u objetivos .....	91
Gráfica 30. Ambiente de trabajo.....	92
Gráfica 31. Mejorar el ambiente de trabajo .....	93
Gráfica 32. Calidad de trabajo .....	72
Gráfica 33. Relaciones laborales.....	73
Gráfica 34. Higiene y seguridad en el trabajo.....	74
Gráfica 35. Modelo de indicadores.....	73
Gráfica 36. Resultados de actividades .....	74
Gráfica 37. Remuneración laboral .....	76
Gráfica 38. Ingresos aceptables .....	77
Gráfica 39. Otorgar incentivos.....	78
Gráfica 40. Ocupación de puestos de trabajo.....	77
Gráfica 41. Apoyo del grupo de trabajo.....	78
Gráfica 42. Responsabilidades en el puesto de trabajo.....	79
Gráfica 43. Buena comunicación.....	80
Gráfica 44. Disfrute del trabajo .....	83
Gráfica 45. Tareas para realizar .....	84
Gráfica 46. Éxitos y fracasos .....	85
Gráfica 47. Cambios en el trabajo.....	84

## Resumen

La presente investigación, tiene como objetivo general, el identificar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en el sector bancario en la ciudad de Sincelejo. En cuanto a lo metodológico, el estudio se enmarca en el tipo de investigación descriptiva, con diseño es no experimental, aplicando como técnica de recolección de fuente primaria, un cuestionario, en lo que respecta a la información de tipo secundaria, el estudio se apoya en artículos, libros y trabajos de investigación acerca del tema objeto de estudio. En el desarrollo el marco teórico, se interpreta, que la gestión del recurso humano es un componente clave dentro del contexto de las organizaciones, y su importancia se deriva del hecho, de que esta se relaciona con el buen desempeño de los colaboradores, su empoderamiento y su productividad. Por lo tanto, dicha gestión, ha de ser considerado como un factor estratégico, no sólo por el papel que desempeñan en la puesta en práctica de la estrategia organizacional, sino también por su potencial para convertirse en fuente de ventaja competitiva sostenible. En el desarrollo del presente estudio, se evidenció, que la buena aplicación de las prácticas de gestión humana, dan como resultado, una mejor perspectiva de crecimiento organizacional, es decir, si existe un mayor grado de cualificación y motivación al recurso humano, mayores serán los beneficios que obtenga una entidad en su gestión estratégica a nivel local. En cuanto a los resultados, se evidenció, de manera particular, cual es la percepción que tienen los empleados acerca de Gestión del Talento Humano en el sector terciario de la economía, y describir la relación existente entre este factor y el desempeño laboral en las organizaciones de dicho sector, y con base en ello, el proponer acciones estratégicas para fortalecer la gestión del recurso humano en las mismas. Se concluye, acerca de la importancia de la gestión del talento humano dentro del desempeño laboral en el Sector Bancario en la ciudad de Sincelejo.

*Palabras clave:* gestión del talento humano, indicadores de desempeño, crecimiento organizacional

### **Abstract**

The general objective of this research is to identify the incidence of human talent management on job performance in the banking sector in the city of Sincelejo. Regarding the methodological, the study is framed in the type of descriptive research, with a non-experimental design, applying a questionnaire as a primary source collection technique, about secondary information, the study is based on in articles, books and research papers on the subject under study. In the development of the theoretical framework, it is interpreted that human resource management is a key component within the context of organizations, and its importance derives from the fact that it is related to the good performance of employees, their empowerment, and your productivity. Therefore, such management must be considered as a strategic factor, not only because of the role they play in the implementation of the organizational strategy, but also because of its potential to become a source of sustainable competitive advantage. In the development of this study, it was evidenced that the good application of human management practices, result in a better perspective of organizational growth, that is, if there is a greater degree of qualification and motivation of human resources, the greater will be the benefits that an entity obtains in its strategic management at the local level. Regarding the results, it was evidenced, in a particular way, what is the perception that employees have about Human Talent Management in the tertiary sector of the economy and describe the relationship between this factor and job performance in organizations of said sector, and based on it, proposing strategic actions to strengthen human resource management in them. It is concluded about the importance of the management of human talent within job performance in the Banking Sector in the city of Sincelejo.

*Keywords:* human talent management, performance indicators, organizational growth

## **Introducción**

La gestión del talento humano es un factor importante para cualquier organización, independiente de su naturaleza o estructura, debido a que el buen desempeño de los colaboradores es esencial para el empoderamiento del recurso humano, el fortalecimiento del componente estratégico y el logro de los objetivos organizacionales propuestos.

En el caso de las entidades, la gestión del talento consiste en lograr que los colaboradores de la misma, trabajen de manera eficiente y eficaz para conseguir los objetivos propuestos y en donde cada empleado pueda desempeñarse de la mejor manera, aportando su conocimiento y habilidades, para el mejoramiento de estas organizaciones y de que sean valorados por la actividades que realizan, por ello, se validan las acciones, programas o planes estratégicos en función de lograr que el personal sea más competitivo frente a las exigencias el entorno laboral y con ello, un mayor empoderamiento y por tanto, un mayor cumplimiento de las actividades que hacen parte de los objetivos misionales.

En la presente investigación, se tiene como objetivo central, el identificar la incidencia de la Gestión del Talento Humano en el desempeño laboral en el Sector Bancario en la ciudad de Sincelejo. En su desarrollo, se pretende identificar, cual es la percepción que tienen los empleados acerca de gestión del talento humano en estas entidades, así como también, el describir la relación existente entre este factor y el desempeño laboral en este sector terciario de la economía, y con base en ello, el proponer acciones estratégicas para fortalecer la gestión del talento humano en dichas organizaciones. Al final se establecen las conclusiones de la investigación, haciendo relevancia acerca de la importancia de la gestión del talento humano dentro del desempeño laboral en el ssector de la banca en la ciudad.

## **1. Planteamiento Del Problema**

### **1.1 Descripción del Problema**

Es importante que las organizaciones realicen una gestión del talento humano, direccionada hacia el crecimiento profesional y personal, así como también, de que se logre el aporte positivo que cada colaborador, siendo este factor un valor agregado para una mayor productividad organizacional.

A partir de la promulgación de la Constitución de 1991, en Colombia, y la normatividad posterior a ella, se ha logrado un avance significativo en materia de gestión del talento humano, y en cuanto al respeto y la defensa de los derechos laborales, así como también, en el favorecimiento de la libre competencia por parte de las empresas en el país. Sin embargo, se requiere seguir mejorando en aspectos relacionados con el fortalecimiento de la cultura organizacional y el empoderamiento del recurso humano en las organizaciones colombianas (Cortázar, et al., 2014).

Lo anterior, indica que a pesar de que existen normas en la protección de los trabajadores en el país, se requiere por parte de quienes dirigen las empresas o entidades, mayores oportunidades de crecimiento laboral y una mayor valoración del talento humano, y todo ello, debe reflejarse, en mayores incentivos y remuneraciones económicas, acorde con la contribución que realizan los colaboradores en cada una de las empresas.

En Colombia, existen muchas regiones, que padecen la problemática del desempleo, la falta de oportunidades económicas y la insatisfacción de sus necesidades básicas, y entre ellas se menciona, la ciudad de Sincelejo. A pesar de que esta localidad, cuenta con cierto dinamismo de tipo empresarial u organizacional, aun se requieren de mayores esfuerzos de inversión, para lograr vincular a un mayor número poblacional a un empleo formal y estable, y de que se dinamice la generación de nuevos frentes productivos y de servicios (Geney, et al., 2014, p.16).

En el país, no solo se necesita las oportunidades de tipo laboral, sino también, que los empleos sean estables y adecuados, para que haya un mayor desarrollo de la competitividad laboral y de la productividad.

En cuanto al sector de servicio bancario en el país, existen políticas de financiamiento que no favorecen al sector empresarial y de negocios, y uno de ellos, es la falta de acceso al crédito, debido a que este sector impone algunas garantías para dichos prestamos, difícil de cumplir por parte de los microempresarios (Galán et al 2007). Para (Cohen, et al., 2012), las Mipymes tienen un menor acceso al crédito bancario que las empresas grandes. En ese mismo sentido, la CMIC (2012), expone, que hay una desigualdad en el acceso al crédito según el tamaño de las empresas, debido a que algunos agentes financieros tienen mayor preferencia por las empresas de mayor tamaño, y por tanto para las PYMES, se les dificulta el acceso o la participación de fuentes de financiación más asequibles y menos onerosas, lo que según Melgarejo (2007), les resta competitividad y disminuye su probabilidad de éxito en el mercado.

Existen otros problemas, que se presentan al interior de las organizaciones del sector bancario, y es lo referente, a la gestión del talento humano, y ello, está en correspondencia, con lo que manifiesta Lora, 2017. Pág. 20, al expresar, que las empresas colombianas no saben manejar el talento humano, debido a que las actividades de promoción y remuneración a los empleados según su desempeño y contribución al éxito de la empresa son escasas. Ha habido duras críticas en el ámbito laboral el sector bancario, debido a que estas presentan bajas tasas de inclusión laboral de minorías, personas discapacitadas, pocas estrategias de prevención de riesgos laborales y promoción de salud y seguridad ocupacional (Alvarado, 2010; Asobancaria, 2005). Adicional a ello, todos los procesos y procedimientos en las entidades financieras, ya se encuentran parametrizadas, y en ese sentido, no hay posibilidades de ciertos cambios que permitan desarrollar estrategias orientadas a generar satisfacción laboral, basadas en atender los factores intrínsecos y extrínsecos del personal que labora en dichas entidades.

Los empleos que se generan en las entidades bancarias, comúnmente se caracterizan por un ambiente de trabajo acogedor y con funciones previamente definidas, sin embargo, se requiere además de ello, mayores incentivos laborales y oportunidades de crecimiento profesional, para que se logren desempeños laborales superiores e innovadores en dichas entidades.

En Colombia, es notorio como en las entidades bancarias existe problemáticas muy comunes, tales como: Limitaciones en el desarrollo de plan carrera al interior de estas organizaciones, sobrecarga laboral, deficiencias en programación de vacaciones, ausencia de programas de bienestar, y escasa gestión humana al interior de estas, entre otros aspectos (Arteaga, et al., 2018). Esta situación, es muy similar al sector bancario de la ciudad de Sincelejo, en donde se evidencia, la falta de incentivo a los empleados y la poca atención a las inquietudes y sugerencias de estos, por parte de los jefes de las sucursales bancarias a nivel local.

Por otra parte, es muy común, que, en estas entidades a nivel local, haya falencias en cuanto a que se establezcan programas de actualización, plan de incentivos y el desarrollo de actividades de bienestar laboral. De igual manera, el fortalecimiento de la gestión del talento humano en las instituciones financieras se debe traducir en acciones, que no solo permitan la resolución de conflictos laborales, sino también, el generar un ambiente laboral agradable, en donde cada empleado, se sienta comprometido, valorado y participe activamente en las decisiones orientadas al crecimiento organizacional de estas entidades. Además de ello, se hace necesario, el fomento de la gestión humana, como un capital intangible, que aportan cada uno de los colaboradores dentro del sector bancario en la ciudad de Sincelejo.

La relación entre la gestión humana y el desempeño laboral no solo corresponde a procedimientos técnicos u operativos, sino también, deben responder a necesidades de satisfacción laboral dentro de las organizaciones. En ese sentido, Pérez (2017), expone que la gestión del talento humano, conlleva que haya planificación, en función de lograr optimización del capital humano, para con ello, lograr las metas organizacionales propuestas, sin descuido del bienestar de los colaboradores y/o la satisfacción laboral. Al respecto, Aguilar (2017), sugiere que la gestión del

talento debe estar orientada hacia el bienestar y desarrollo del colaborador tanto en lo laboral como en lo humano. En razón a estos requerimientos, Vásquez (2017), plantea, la necesidad de que las organizaciones implementen o desarrollen programas de gestión del talento humano, es decir, construyan un plan que gestione el talento humano, lográndose mejores niveles de desempeño y optimización de los procedimientos laborales.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿Cuál es la incidencia de la Gestión del Talento Humano en el desempeño laboral en el Sector Bancario en la ciudad de Sincelejo?

## **2. Objetivos de la Investigación**

### **2.1 Objetivo General**

Determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en el Sector Bancario en la ciudad de Sincelejo.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Caracterizar la gestión del talento humano en el Sector Bancario en la ciudad de Sincelejo.
  
- Describir el desempeño laboral de los trabajadores del Sector Bancario en la ciudad de Sincelejo.
  
- Relacionar la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores del del Sector Bancario en la ciudad de Sincelejo.

### 3. Justificación

La gestión del talento humano, es parte del compromiso institucional y del proceso organizacional dentro de las empresas y sectores de la economía, que incluye, la detección de las necesidades del personal, el trabajo en equipo, el desarrollo de las competencias laborales, empoderamiento de cada empleado, la capacitación del recurso humano, y el desarrollo de actividades por parte de los colaboradores hacia el logro de un resultado común en beneficio de todos los que hacen parte de la organización.

En atención a lo anterior, es justificable que la gestión del talento humano incida de manera significativa en el desempeño laboral de los colaboradores de una organización, es decir, de que todas estas personas, sean motivadas, para realizar las actividades de la mejor manera, ya sea para lograr un objetivo personal, profesional u organizacional (Alzate, 2014). Es por ello, de gran importancia, el que se realicen investigaciones que pretendan indagar, acerca de la gestión humana y la potencialización de la fuerza laboral, y con ello, se pueda incrementar considerablemente la eficiencia productiva de las organizaciones o entidades.

El estudio coloca en relevancia, la importancia que tiene la gestión del talento humano para el crecimiento organizacional, el empoderamiento de los colaboradores y el logro de los objetivos organizacionales propuestos. En ese orden de ideas, la gestión humana debe ser un elemento estratégico para la productividad y la competitividad de las organizaciones y los sectores económicos.

La presente investigación, está referida a identificar, como incide de la Gestión del Talento Humano en el desempeño laboral del Sector Bancario en la ciudad de Sincelejo. Este estudio, tiene vital importancia, ya que está orientado a determinar, como una buena gestión del talento humano, ayudará en un mejor desempeño de los colaboradores en las entidades financieras, en razón a que el capital humano, es el mayor eje de desarrollo organizacional. Por otro parte, en cuanto a lo académico, el estudio será un documento valioso, como fuente de consulta para

estudiantes y profesionales, en lo relacionado con la gestión del recurso humano, y que este sirva a su vez, de estímulo al proceso de investigación acerca de este tema de gran validez e interés en la actualidad.

### **3.1 Delimitación**

#### ***3.1.1 Espacial***

La investigación está referida al Sector Bancario en la ciudad de Sincelejo en el departamento de Sucre.

#### ***3.1.2 Temporal***

El estudio se desarrolla en el segundo semestre del año 2020

## 4. Marco Referencial

### 4.1 Marco Teórico

Se considera, que el talento humano está referido a los programas de formación que buscan mejorar el rendimiento, desarrollar las habilidades y aumentar el potencial de los empleados que hacen parte de una organización. (Mejía et al., 2006). Por su parte Morales (2002), es aquella aptitud intelectual de las personas que hacen parte de una organización, debido a su capacidad natural o adquirida para su desempeño. Para Coffman (2002), el talento humano, es de importancia dentro de las organizaciones, ya que permite la mejora en toma de decisiones y obtener mejores resultados.

En las anteriores definiciones, se resalta, la inteligencia, las habilidades y las aptitudes de las personas que hacen parte de una organización.

Según Bernárdez, el talento humano está referido:

A la capacidad de los individuos y sus deseos de superación para ser competentes en el desempeño de ciertas actividades alineadas a las estrategias, objetivos y metas organizacionales, a partir de tal consideración, el talento humano contiene tres elementos sustanciales: capital intelectual, capital humano y capital social (p. 57)

Para Bueno (2013), que el capital intelectual es la “acumulación de conocimientos que generan valor a la organización, compuesto por un conjunto de activos intangibles y capacidades basadas en conocimiento” (p.15).

El término talento humano, está relacionado con los factores educacionales y de formación de los individuos (Moreno et al., 2012). Dentro del contexto de la gestión del talento humano, toma

relevancia, la productividad, crecimiento y beneficio económico de los que hacen parte integrante de las organizaciones.

En relación la gestión del talento humano, Bayona et al., (2016), que el gran reto actual de la dirección consiste en promover la lealtad y vinculación de los empleados con su organización. Se debe lograr, que los colaboradores estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan y ello permite que estos tengan mayores probabilidades de que permanezcan en la misma.

Otro aspecto que es concomitante con la gestión del talento humano es la motivación, y al respecto, Sum (2015), expone que:

En las organizaciones es importante la motivación, es un elemento fundamental, los colaboradores de todas las empresas tengan un buen desempeño laboral un factor primordial en el rendimiento de sus actividades para poder llegar a lograr los objetivos de sus metas y así poder tener al personal para que realicen sus actividades con mayor productividad, la motivación se puede realizar de diferentes formas en una organización, esto con el fin de que ellos rindan y den al máximo su desempeño en el área de trabajo (p.3)

Lo anterior indica, que la motivación se convierte en un impulsor del buen desempeño laboral, por lo tanto, la motivación es un elemento que debe ser parte de las estrategias que se desarrollen dentro de la gestión del talento humano, debido a que este factor posibilita, que los colaboradores aporten lo mejor de sí en la organización, es decir, den un máximo desempeño en la misma y en función de alcanzar los objetivos y metas.

La educación, es otro factor clave dentro de la gestión del talento humano, en ese sentido, Escalona (2015) plantea que:

El mundo laboral en la actualidad exige muchas capacidades, habilidades y talento, y ya no es suficiente haber concluido una carrera profesional sin contar con el título correspondiente. La competencia cada vez es más reñida y la situación socioeconómica de muchos países no permite el que se pueda ofertar la cantidad suficiente de empleos. Por esta razón se hace más imprescindible que los egresados de cualquier carrera cuenten con la mejor preparación y experiencia para poder destacar en ámbito laboral (p.5)

El párrafo anterior, resalta, la necesidad de formación o cualificación del recurso humano dentro como por fuera de las organizaciones para que haya un mayor grado de competitividad del talento humano.

En correspondencia con lo ya mencionado, Mares y Mendoza (2015), exponen que:

Una correcta selección de personal, el clima laboral y la capacitación son factores que influyen en la permanencia de un colaborador en una organización, a pesar de los incrementos de sueldo o las prestaciones, los empleados valoran un buen ambiente de trabajo y que las organizaciones inviertan en su capacitación y desarrollo (p.1).

La capacitación es un aspecto también central dentro de toda gestión humana, debido a que incide de manera favorable en el crecimiento personal del colaborador y de su permanencia laboral en las organizaciones.

En cuanto a la valoración del talento humano, Castillo, citando a Robbins (2004), hace mención de que:

En los últimos años, en el mundo de las organizaciones, ha ido comprendiéndose, de manera paulatina, que, para cumplir con ciertos objetivos, es necesario cambiar

la antigua concepción sobre el ser humano. Actualmente, ya no se sostiene de manera enfática que el obrero o empleado responde de modo automático a las exigencias de la organización. Por el contrario, se asume que los trabajadores son recursos humanos de alta relevancia, que son más bien, sustento del funcionamiento y desarrollo de los sistemas organizacionales.

Se indica, que toda gestión del talento humano, de enfocar la satisfacción de las necesidades de los colaboradores de una organización, y ello implica el escucharlos, atenderlo, y apoyarlos en cuanto a las iniciativas y el desarrollo de las estrategias dentro de las organizaciones.

La gestión del talento humano debe estar alineadas con los demás recursos organizaciones en función de alcanzar las metas organizacionales propuestas, al respecto, Caicedo et al. (2013), establece que:

La empresa, en su más amplio significado, es un mundo único el cual comprende muchos factores y elementos – técnicos, materiales, financieros, infraestructura, entre otros, los cuales deben ser gestionados de la mejor manera con el fin de alcanzar las metas y conseguir los objetivos propuestos. Dentro de estos elementos se encuentran la estrategia y el talento humano, los cuales son de vital importancia para la perdurabilidad y sobrevivencia de la empresa y más aún en estos tiempos de crisis marcados por la dura competencia y el afán de diferenciación y posicionamiento, llevando a las empresas a reinventarse buscando nuevos mercados y modelos de negocio. Es allí donde estos dos factores entran en juego, a través de una buena gestión del talento humano y la alineación de estos con la estrategia de la organización se logra dichos cambios (p. 9).

Lo anterior indica, que la gestión del talento humano es parte del componente estratégico de la organización, y por tanto, son factores que ofrecen ventajas competitivas frente a los grandes cambios del entorno actual.

Por su parte, Chicaiza (2013), expone que:

Las organizaciones al igual que los individuos poseen personalidad propia y cada organización son diferentes una de la otra por esta característica en particular. Ellas están compuestas por un conjunto de conductas, relaciones e interacciones en su interior, determinadas por los miembros que la integran. A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los trabajadores de la empresa, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y es la que permite condicionar el comportamiento de la organización, estableciendo su modo de pensar, sentir y actuar (p.13).

Lo anterior, pone de manifiesto, que la cultura organizacional es otro factor para considerar dentro de la gestión humana al interior de las organizaciones, debido a que es colaborativo con un buen ambiente laboral en donde es prioritario las relaciones humanas y el empoderamiento de los colaboradores.

Lo económico, también se alinea con la gestión humana en las organizaciones, en ese sentido, Mejía et al., (2013), plantean que:

El éxito económico y humano –basado en el talento humano- supone una orientación consciente, pragmática y dirigida a los procesos que llevarán a fortalecer las cualidades necesarias que debe desarrollar el trabajador en su puesto de trabajo. Muchos estudios acogen el concepto del capital humano como el conjunto de capacidades, conocimientos y destrezas de los empleados y directivos de la empresa. (p. 54)

De lo anterior, se colige que las capacidades, conocimientos y destrezas de los empleados y directivos de la empresa, son factores que coadyuvan hacia el éxito económico en las organizaciones.

La planeación estratégica con fundamento en la gestión del talento humano es algo competitivo, frente a las condiciones del entorno actual. Al respecto Medina et al. (2012), plantean que:

Las organizaciones se enfrentan a un nuevo sistema económico mundial influenciado por los avances tecnológicos y las comunicaciones, en el que se integran mercados, sociedades y culturas. En este panorama, es necesario que los procesos que conforman estas organizaciones estén alineados a la planeación estratégica de las mismas y, específicamente, el recurso humano, ya que son las personas las que crean, implementan y mejoran permanentemente la estrategia. Un modelo de gestión humana por competencias constituye una respuesta a dicha necesidad pues, tomando como referencia la planeación estratégica de la empresa, determina qué conocimientos, habilidades, actitudes y motivación son requeridas para poder alcanzar los objetivos estratégicos (p.123).

Así mismo, plantean que un modelo de gestión humana por competencias constituye en un aspecto clave frente a las condiciones de incertidumbre que caracterizan el entorno global.

La gestión humana, es parte de los recursos intangibles de una organización, pero de mayor relevancia que el resto de los recursos frente al reto de la competitividad, en este sentido, García et al. (2012), exponen que:

En la actualidad, es comúnmente aceptado que los recursos intangibles, o capital intangible, son los que generan crecimiento económico en muchos de los sectores económicos. Se puede afirmar que invertir en intangibles es, hoy en día, el camino que deben seguir las empresas para así reforzar su posición competitiva y asegurarse un crecimiento a largo plazo. (p. 16)

El talento humano, es un recurso intangible que ofrece ventajas competitivas, sin importar el entorno o las condiciones del mercado. En ese orden de ideas, Criollo (2012), expresa que actualmente las organizaciones ante el reto que el ofrece el entorno competitivo, deben apoyarse en las potencialidades de su recurso humano. La innovación, es otro factor u debe estar alineado con la gestión del talento humano. Sierra (2011), plantea que se debe retener el capital humano estratégico de la organización y como una vía para influir positivamente sobre la capacidad de innovación de esta.

La gestión del talento humano implica capacidad y disposición de la dirección para crear un ambiente que promueva el uso efectivo de los recursos humanos de la organización (Sherman y Bohlander, 1995). Esta gestión, es colaborativa con la finalidad de alcanzar los objetivos de las empresas, y ello se logra, mejorando el desempeño y las aportaciones del personal en la organización. El gestionar el recurso humano, guarda relación con el comportamiento organizacional, en donde se evalúa el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones (Robbins, 1999), y otro elemento característico dentro del área de recurso humano, es la “Calidad de Vida Laboral”, el cual, significa, la necesidad de genere un ambiente de trabajo más humano y se aliente a las personas a mejorar sus habilidades (Davis y Newstrom, 1999).

Según Davis y Newstrom (1999):

Los esfuerzos por mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto (p. 275).

Lo anterior indica, que se deben desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia tanto para los individuos como para la solidez económica de la organización.

En atención a la gestión del talento humano, esta es una de las actividades claves dentro de una empresa, debido a que ella genera ambientes favorables que propician motivación, compromiso y productividad. Este tipo de gestión es un aspecto central dentro del direccionamiento estratégico de las empresas, teniendo en cuenta los nuevos retos empresariales como son: la globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento (Chiavenato, 2001).

La gestión humana está en concordancia con el proceso de cambio organizacional, en ese sentido, la pasó de una función meramente administrativa a una función estratégica donde se concibe al trabajador como una fuente de ventaja competitiva sostenida para la empresa. Según Pfeffer (1994), las empresas que deseen tener éxito deberán realizar las inversiones necesarias para adquirir y desarrollar unos empleados que posean destrezas y capacidades superiores a las de la competencia. Según la teoría del capital humano, los empleados poseen conocimientos, habilidades y aptitudes que proporcionan un valor económico a la organización (Becker, 1964). Por otro lado, la teoría de recursos considera que los recursos humanos pueden constituir una fuente de ventaja competitiva para la empresa (Wright y McMahan, 1992).

El liderazgo, es otro elemento central en la dirección del talento humano, debido a que el gestor, debe influir positivamente en el grupo de personas en una determinada dirección orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos por medios no coercitivos. Al respecto, Fleishman y Bass (1971), afirma que:

Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son”. Los mismos autores opinan que “Un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores,

adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad (p. 323).

En las variables provenientes de la gestión humana, se incluyen muchos factores, tales como: Las personalidades, las actitudes, las necesidades y los problemas de los colaboradores, las relaciones interpersonales entre el líder, la motivación, valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, creatividad e innovación. Todos estos factores deben ser tenidos en cuenta, si se desea realizar una buena gestión del recurso humano dentro de una organización.

Según Alzate (2014), el área de la gestión del talento humano; debe incluir estos aspectos que son fundamentales:

-Los cambios demográficos de la fuerza laboral y su impacto, en cuanto a conocimientos y habilidades, para enfrentar las condiciones del medio ambiente externo.

-Crear un sentido de pertenencia por parte del personal de la organización, mejorando así la relación con los clientes. Por la poca estabilidad laboral de las organizaciones se debe fortalecer las relaciones interpersonales, el trabajo de equipo y ofrecer oportunidades de desarrollo.

-Prepararse para el cambio y las dificultades, anticipándose y promoviendo el cambio interno y luego externo, sin esperar la influencia del medio ambiente externo.

-Fomentar la unidad interna a través de propósitos, compromisos y valores compartidos, es decir, generar una visión estratégica renovada ofreciendo igual importancia a las etapas de formulación, ejecución y evaluación del plan.

-Ejercer el liderazgo para ejecutar todos los aspectos de la agenda y contar con la presencia del líder (Rey, 2016, p.11).

En relación con los modelos de gestión humana, a continuación, se mencionan, que se contextualizan a cualquier empresa particular (Rojas, 2009).

- Modelo de Harper y Lynch (1992): Los recursos humanos son interdependientes en sus actividades con el análisis y descripción de puesto, con las curvas profesionales, la promoción, la planeación de la sucesión, la formación y también con la motivación. Este modelo es descriptivo en cuanto a las actividades relacionadas con la gestión de recursos humanos, pero no en su dinámica y operación.

- Modelo de Werther y Davis (1996): Interdependencia entre las actividades de recursos humanos en categorías. Este modelo reduccionista no presenta la proyección de los recursos humanos; pero le da importancia a los desafíos en los que el entorno juega un papel fundamental.

- Modelo sistémico de Zayas: Es un gran sistema conformado por subsistemas: organización, selección y desarrollo de personal. Otro sistema es el formado por el hombre y las distintas interacciones que establece. Los objetivos son consecuencias de la misión, y así mismo la estructura organizativa y de dirección que lleva implícito el diseño de cargos son implicaciones de lo mismo.

- Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC), Cuesta (2005). Este modelo surge a partir del modelo de Beer modificado por Cuesta en 1999, donde quedan concentradas todas las actividades clave de la gestión de recursos humanos en cuatro subsistemas: Flujo de recursos humanos, educación y desarrollo, sistemas de trabajo y compensación laboral. En los modelos de gestión humana, se estudian algunos anotando la necesidad de contrastación para poder contextualizarlos a cada empresa particular (Rojas y Hurtado, 2009)

- Modelo de Harper y Lynch (1992): Los recursos humanos son interdependientes en sus actividades con el análisis y descripción de puesto, con las curvas profesionales, la promoción, la

planeación de la sucesión, la formación y también con la motivación. Este modelo es descriptivo en cuanto a las actividades relacionadas con la gestión de recursos humanos, pero no en su dinámica y operación.

- Modelo de Werther y Davis (1996): Interdependencia entre las actividades de recursos humanos en categorías. Este modelo reduccionista no presenta la proyección de los recursos humanos; pero le da importancia a los desafíos en los que el entorno juega un papel fundamental.

- Modelo sistémico de Zayas: Es un gran sistema conformado por subsistemas: organización, selección y desarrollo de personal. Otro sistema es el formado por el hombre y las distintas interacciones que establece. Los objetivos son consecuencias de la misión, y así mismo la estructura organizativa y de dirección que lleva implícito el diseño de cargos son implicaciones de lo mismo.

- Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC), Cuesta (2005). Este modelo surge a partir del modelo de Beer modificado por Cuesta en 1999, donde quedan concentradas todas las actividades clave de la gestión de recursos humanos en cuatro subsistemas: Flujo de recursos humanos, educación y desarrollo, sistemas de trabajo y compensación laboral (Andrade-Vega, 2018, p.21).

Los anteriores modelos, dan cuenta de la importancia que tiene la gestión humana en función de crecimiento organizacional, y de su aplicabilidad a nivel de las organizaciones o entidades.

## **4.2 Marco Conceptual**

A continuación, se describen una serie de términos o conceptos que se relacionan con el tema objeto de estudio.

**Desempeño Laboral:** Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos (Chiavenato, 2000, p. 359).

**Empoderamiento:** Consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa a través de la delegación y la transmisión del poder (Terry, 2004).

**Gestión del Talento Humano:** Es un proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de dicha organización en beneficio absoluto del individuo y de la propia empresa (Prieto, 2013).

**Organización:** La acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto" la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto (Andrade, 2005).

**Planeación Estratégica:** Es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente)

**Recurso Humano:** Es el al conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector.

**Sector Servicio:** Es el sector económico que engloba las actividades relacionadas con los servicios no productores o transformadores de bienes materiales.

**Talento humano:** Consiste en la planeación, desarrollo y organización como también el control eficaz y efectivo de las técnicas que permitan promover e incentivar el buen desempeño del capital humano y a la vez que les permita alcanzar sus objetivos.

### 4.3 Marco Legal

A continuación, se enumeran una serie de normas y leyes que guardan relación con la investigación propuesta.

Decreto 614 del 1984, se determina las bases para la organización y administración de la salud ocupacional en el país.

Constitución política de Colombia. Artículo 17: Se prohíben la esclavitud, la servidumbre y la trata de seres humanos en todas sus formas. Artículo 25: El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas. Artículo 48: La Seguridad Social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, en los términos que establezca la ley

Ley 100 de 1993, Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.

Decreto 1295 de 1994, por el cual se reglamenta la afiliación y las cotizaciones al Sistema General de Riesgos Profesionales.

Ley 789 del 2002, contrato de aprendizaje.

Ley 905 del 2004, por medio de la cual se modifica la ley 590 del 2000, sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana.

Ley 1164 de 2007: Ley de Talento Humano en Salud. Por medio de la cual se integran aspectos relacionados con la institucionalidad, formación, ejercicio, gestión, ética de las profesiones y ocupaciones de la salud

Ley 1429 del 2010, formalización y generación de empleo.

Código sustantivo del trabajo: Artículo 10. Igualdad de los Trabajadores. Modificado por el art. 2, Ley 1496 de 2011. Todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, y, en consecuencia, queda abolida toda distinción jurídica entre los trabajadores por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, salvo las excepciones establecidas por la Ley.

Decreto 1443 de 2014 que habla del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Decreto 1072 de 2015 como decreto único reglamentario de trabajo

## **5. Metodología**

### **5.1 Tipo de Estudio**

El presente estudio es de tipo descriptivo, en el cual, se pretende determinar la incidencia de la Gestión del Talento Humano en el desempeño laboral en el Sector Bancario en la ciudad de Sincelejo. En la aplicación de fuente secundaria se propone, caracterizar el proceso de gestión humana y el desempeño laboral en el sector terciario de la economía local, y con fundamento en tales resultados, el poder describir relación existente entre la dirección del talento humano y el desempeño laboral en estas entidades a nivel local.

### **5.2 Método**

El método de la investigación es de tipo deductivo o cuantitativo, en donde a partir de una generalización del tema propuesto, se hace inferencias particulares acerca del mismo, es decir, con base en la teorización sobre el talento humano, se infiere en aquellos aspectos puntuales acerca de la importancia de la gestión humana en al ámbito del desempeño laboral.

### **5.3 Técnicas de Recolección de Información**

En relación a las técnicas de recolección de información primaria e realizar una encuesta dirigida a los empleados del Sector Bancario en la ciudad de Sincelejo. En cuanto a las fuentes de información de tipo secundaria, el estudio se apoya en la bibliografía existente relacionada con el tema objeto de la investigación.

### **5.4 Población**

La población del estudio la componen 13 entidades financieras y todos los empleados del sector bancario en la ciudad de Sincelejo.

## 5.5 Muestra

La muestra es de tipo selectivo, no probabilística, en el cual, se escogen a 10 jefes de talento humano en las entidades financieras y 30 personas, que laboran dentro del sector bancario en la ciudad de Sincelejo, la muestra, se seleccionó a juicio del investigador, por considerar un número significativo de la población en estudio, y en razón a las limitaciones logísticas del mismo.

## 5.6 Descripción de las Variables (Cualitativas o Cuantitativas)

A continuación, se describen las variables aplicadas al estudio

**Tabla 1**

*Descripción de Variables*

Variable	Definición	Naturaleza	Escala de medición	índice e indicadores
Sexo	Características biológicas que distinguen al hombre de la mujer	Cualitativa	Nominal	Femenino y masculino
Edad	Edad cronológica de cada individuo	Cuantitativa	Discreta	Años cumplidos
Empleados	Son las personas que laboran en una entidad privada o pública.	Cualitativa	Nominal	Percepción de los empleados.
Desempeño laboral	Es la evaluación de las acciones laborales dentro de una organización.	Cualitativa	Nominal	Buena, regular o deficiente
Gestión del talento humano	Es el proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los integrantes de una organización.	Cualitativa	Nominal	Buena, regular o deficiente
Sector Servicio	Esta referido al sector terciario de la economía a nivel nacional regional y local.	Cualitativa	Nominal	Comportamiento del sector servicio.

Fuente. Grupo Investigador

### **5.7 Instrumentos de recolección de datos**

Los datos se recolectarán a través de la realización de una encuesta dirigida a entidades financieras y 30 personas que laboran dentro del sector bancario en la ciudad de Sincelejo. El instrumento aplicar, es un cuestionario con preguntas cerradas, y otras, acorde al formato de escalas tipo Likert, debido a que estas escalas, el encuestado debe indicar, su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, con base en varios ítems (Nunca, Pocas veces, Algunas veces, Casi siempre y Siempre), que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional (Bertram, 2008).

## 6. Análisis de los Resultados

### 6.1 Objetivo 1: Caracterización de la Gestión del Talento Humano en el Sector Bancario en la Ciudad de Sincelejo

#### 6.1.1 Introducción

En el presente capítulo, se describen los resultados de una encuesta dirigida a 10 jefes de talento humano de las entidades bancarias en la ciudad de Sincelejo, en el objeto de hacer una caracterización de la gestión del talento humano en dicho sector.

#### 6.1.2 Resultados de la Investigación

Se aplicó una encuesta dirigida a los jefes de talento humano de 10 entidades financieras en la ciudad de Sincelejo, en el cual, se detalla información sobre sexo, edad, antigüedad y preguntas relacionadas con la gestión del talento humano, y se obtuvieron los siguientes resultados.

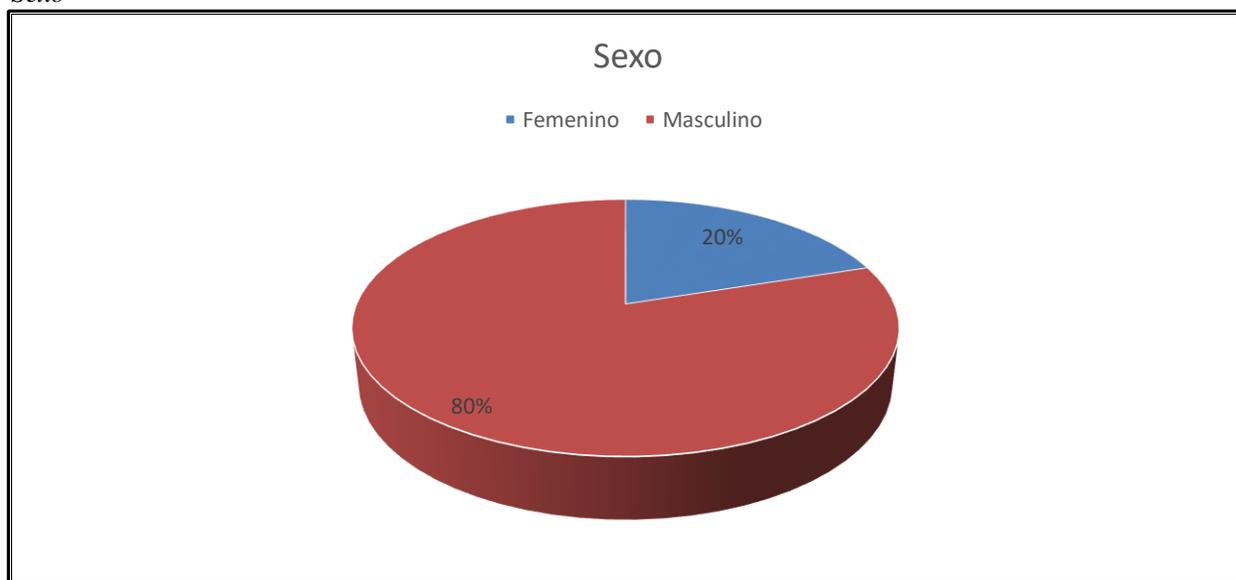
#### Datos obtenidos de la encuesta

#### Sexo.

**Tabla 2**

*Sexo de los jefes de talento humano de las entidades financieras*

Sexo	No.	Porcentaje (%)
Femenino	2	20 %
Masculino	8	80 %
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>

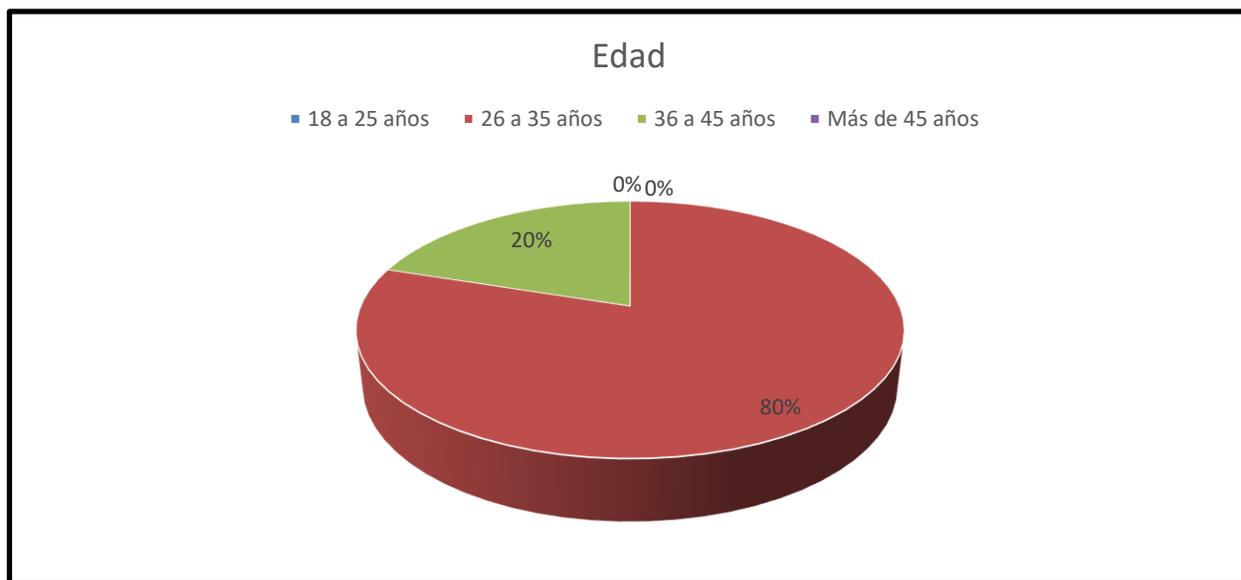
**Gráfica 1***Sexo*

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 12, se observa, que el 80 % de los encuestados, son de sexo masculino y el 20 %, es de sexo femenino, por tanto, este resultado evidencia, que aun predominan los hombres en los cargos de jefe de talento humano en las entidades bancarias de la ciudad.

**Edad****Tabla 3***Edad de los Trabajadores*

Edad	No.	Porcentaje (%)
18 a 25 años	0	0 %
26 a 35 años	8	80 %
36 a 45 años	2	20 %
Más de 45 años	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>

**Gráfica 2***Edad*

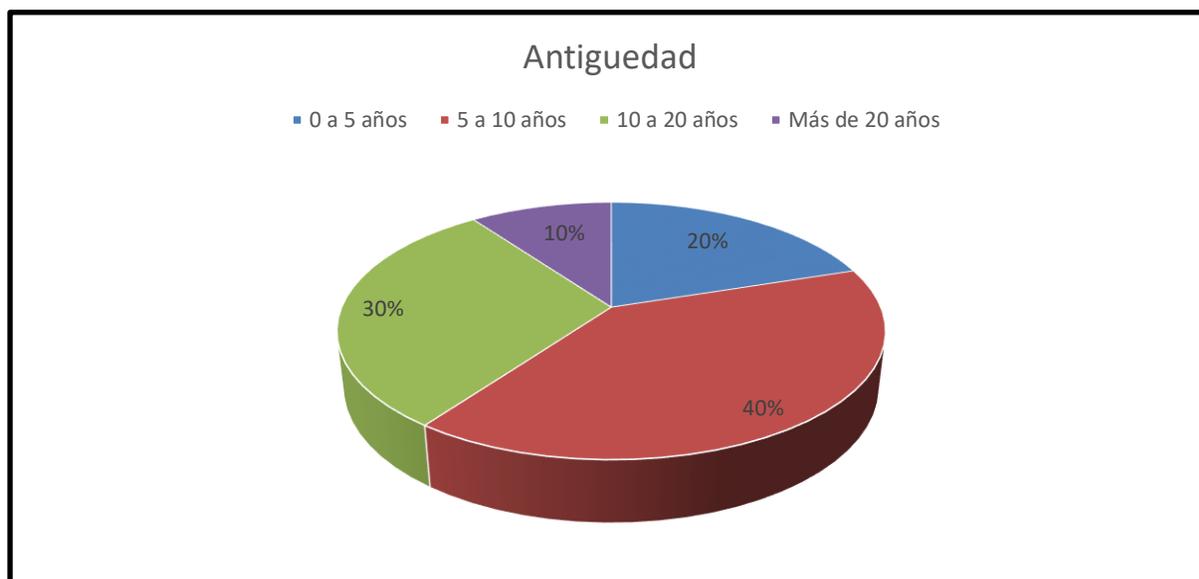
Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 2, se aprecia que el 80% de los jefes de talento humano tienen en promedio edades que oscilan entre los 26 y 35 años, un 20% entre 36 a 45 años. Este resultado indica, que la mayoría de los jefes, son personas jóvenes en estos cargos de gran responsabilidad.

**Antigüedad****Tabla 4***Antigüedad*

Estado civil	No.	Porcentaje (%)
0 a 5 años	2	20 %
5 a 10 años	4	40 %
10 a 20 años	3	30 %
Más de 20 años	1	10 %
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>

**Gráfica 3**  
*Antigüedad*



Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica 3, el 40 % de los jefes de talento humano, tienen de 5 a 10 años de antigüedad en la empresa y un 30 %, posee de 10 a 20 años de experiencia en la entidad.

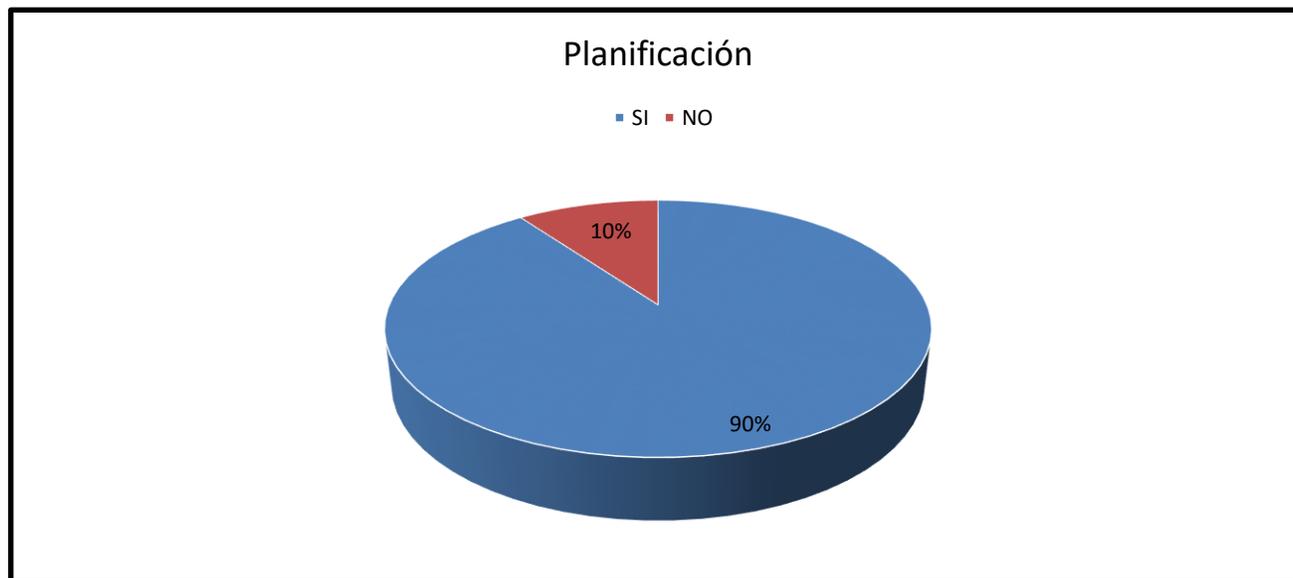
**¿La entidad si realiza planificación del talento humano?**

**Tabla 5**

*Dimensión Planificación del Talento humano*

Planificación	No.	Porcentaje (%)
SI	9	90 %
NO	1	10 %
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>

**Gráfica 4**  
*Planificación*



Fuente: Elaboración propia

El 90 % de los encuestados manifiestan, que la entidad bancaria, si realizan la planificación de personal y sólo un 10 % menciona, que no se realiza la planificación de personal. Esta respuesta da a conocer que las entidades bancarias, si valoran la planificación dentro del componente de recurso humano.

**¿La entidad realiza proceso de reclutamiento y selección del personal para su ingreso?**

**Tabla 6**

*Proceso de reclutamiento y selección del personal para su ingreso*

Reclutamiento	No.	Porcentaje (%)
SI	10	100 %
NO	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>

**Gráfica 5**  
*Reclutamiento*



Fuente: Elaboración propia

El total de jefes de talento humano encuestados, afirman que realizan procesos de reclutamiento y selección de personal para el ingreso de empleados.

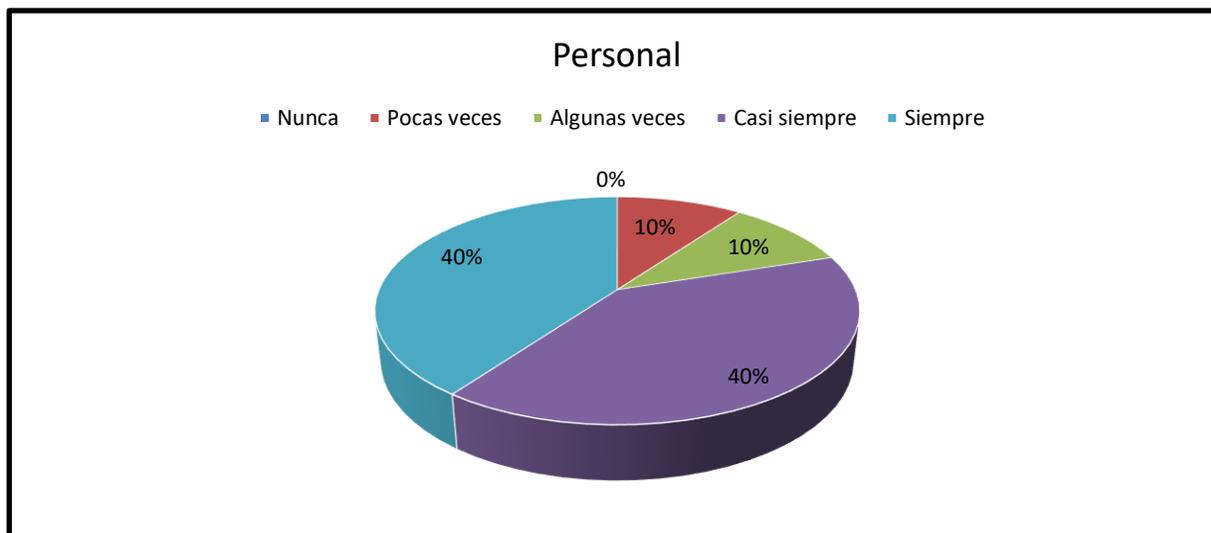
### ¿Aplican los programas de planificación del talento humano?

**Tabla 7**

Programas de Personal

Planificación	No.	Porcentaje (%)
Nunca	0	0 %
Pocas veces	1	10 %
Algunas veces	1	10 %
Casi siempre	4	40 %
Siempre	4	40 %
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>

**Gráfica 6**  
*Personal*



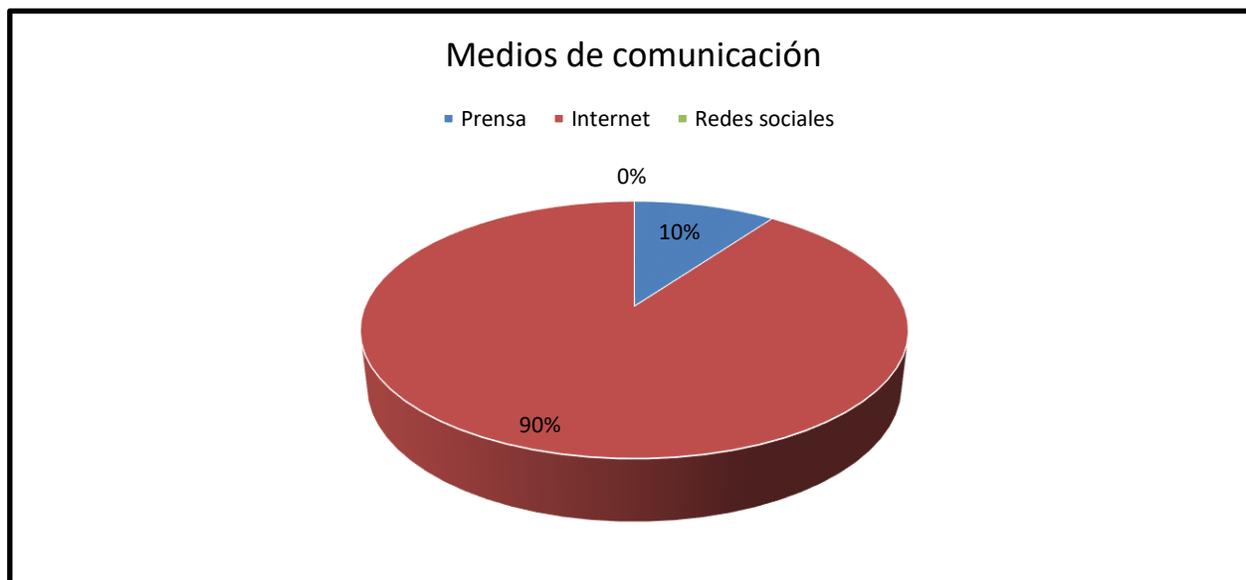
Fuente: Elaboración propia

El 80 % de los encuestados, mencionan, que aplican los programas de planificación del talento humano, en función de lograr mayor competitividad del recurso humano.

**¿Utilizan el Internet, como medio de comunicación o publicitarios para la convocatoria de personal?**

**Tabla 8**  
*Medios de comunicación para el reclutamiento*

Medios de comunicación	No.	Porcentaje (%)
Prensa	1	10 %
Internet	9	90 %
Redes sociales	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>

**Gráfica 7***Medios de comunicación*

Fuente: Elaboración propia

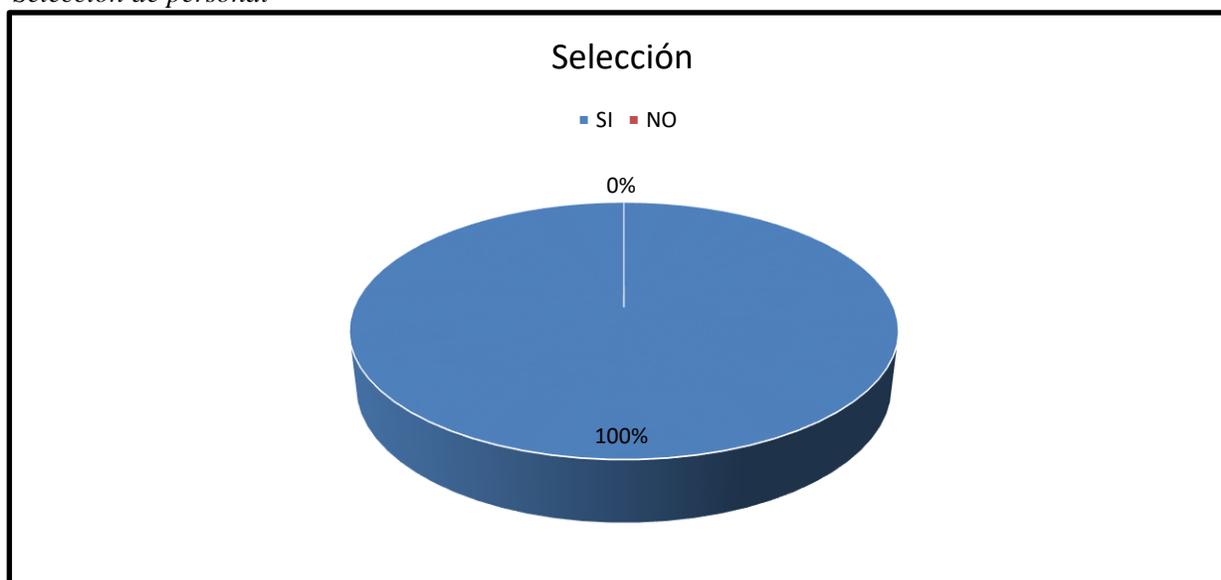
Según la gráfica 7, el 90 % de las personas encuestadas, utilizan el Internet, como medio de comunicación o publicitarios para la convocatoria de personal.

**¿Realizan pruebas de selección de personal para la contratación de los trabajadores?**

**Tabla 9***Pruebas de selección de personal*

Selección de personal	No.	Porcentaje (%)
SI	10	100 %
NO	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>

**Gráfica 8**  
*Selección de personal*



Fuente: Elaboración propia

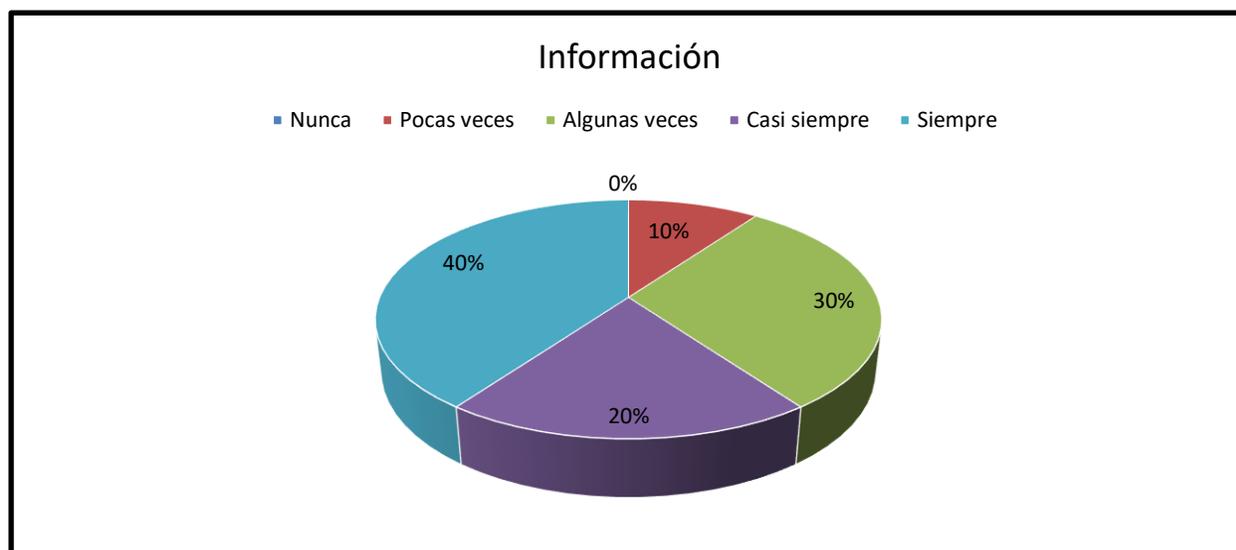
Según el 100 % de los encuestados, realizan pruebas de selección de personal para la contratación de los trabajadores.

**¿Brindan información sobre las políticas, condiciones, obligaciones y responsabilidades a los nuevos empleados?**

**Tabla 10**  
 Información a los nuevos empleados

Información	No.	Porcentaje (%)
Nunca	0	0 %
Pocas veces	1	10 %
Algunas veces	3	30 %
Casi siempre	2	20 %
Siempre	4	40 %
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>

**Gráfica 9**  
*Información*



Fuente: Elaboración propia

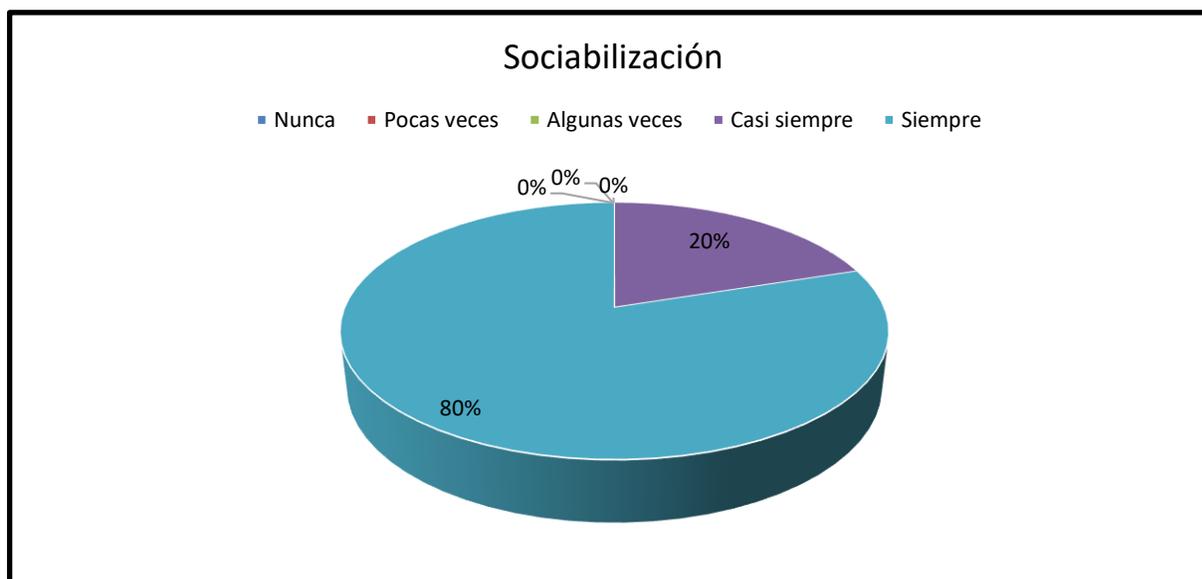
La gráfica 9, indica, que el 60 % de las personas encuestadas, proporcionan a los nuevos empleados información sobre las políticas, condiciones, obligaciones y responsabilidades.

**¿Realizan procesos de socialización a los nuevos trabajadores?**

**Tabla 11**  
*Sociabilización de los empleados*

Sociabilización	No.	Porcentaje (%)
Nunca	0	0 %
Pocas veces	0	0 %
Algunas veces	0	0 %
Casi siempre	2	20 %
Siempre	8	80 %
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>

**Gráfica 10**  
*Sociabilización*



Fuente: Elaboración propia

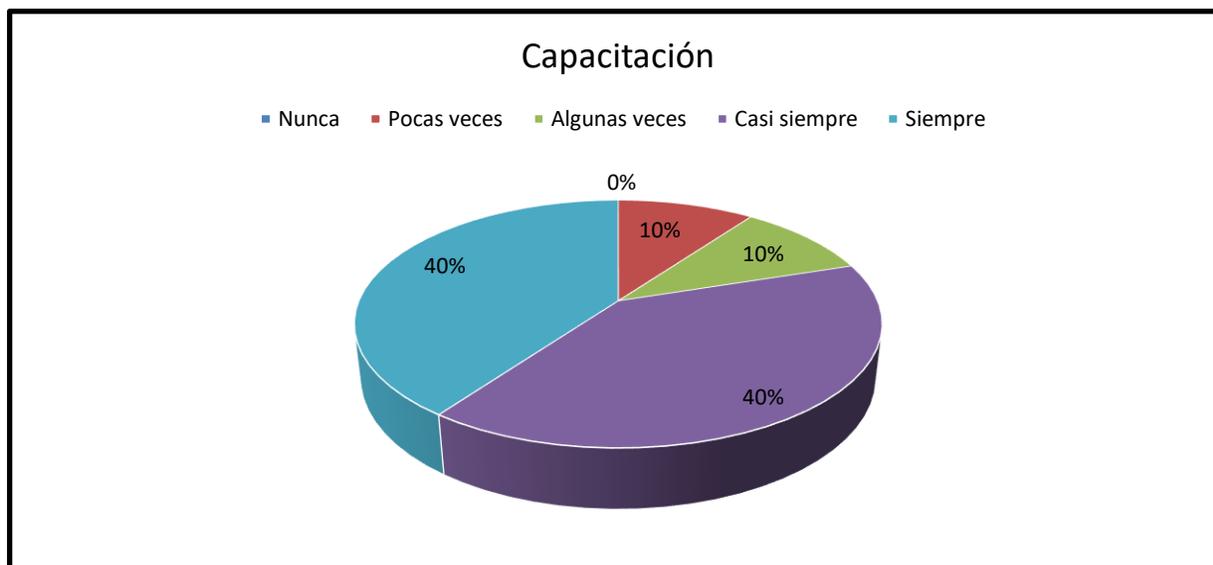
El total de los encuestados, afirman que siempre y casi siempre brindan apoyo y acompañamiento en sus primeros días de trabajo a los empleados, y realizan sociabilización al interior de las entidades, a fin de que se adapten a las formas de trabajo que le fueron asignadas.

### ¿Brindan capacitaciones a los empleados?

**Tabla 12**  
*Capacitación a los empleados*

Capacitación	No.	Porcentaje (%)
Nunca	0	0 %
Pocas veces	1	10 %
Algunas veces	1	10 %
Casi siempre	4	40 %
Siempre	4	40 %
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>

**Gráfica 11**  
*Capacitación*



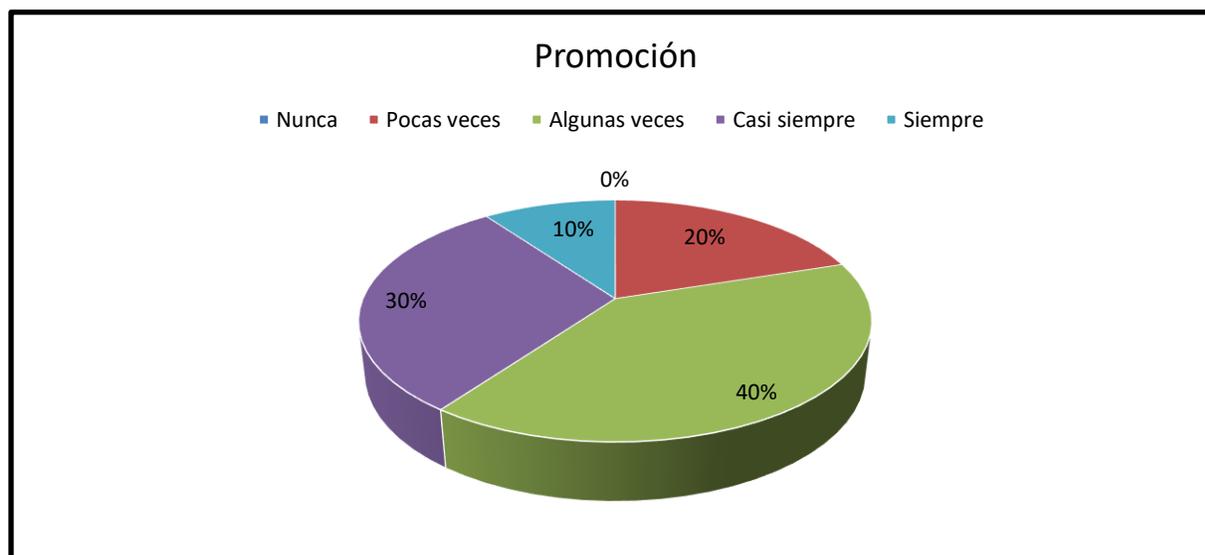
Fuente: Elaboración propia

El 80 %, de las personas encuestadas, opinan, que siempre y casi siempre, brindan capacitaciones a los empleados, y ello, es parte de la gestión de la sección de recursos humanos, debido a que es un aspecto central para el logro de un mayor desempeño laboral.

### ¿Promocionan programas de desarrollo profesional en los empleados?

**Tabla 13**  
*Desarrollo profesional de los empleados*

Promoción	No.	Porcentaje (%)
Nunca	0	0 %
Pocas veces	2	20 %
Algunas veces	4	40 %
Casi siempre	3	30 %
Siempre	1	10 %
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>

**Gráfica 12***Promoción*

Fuente: Elaboración propia

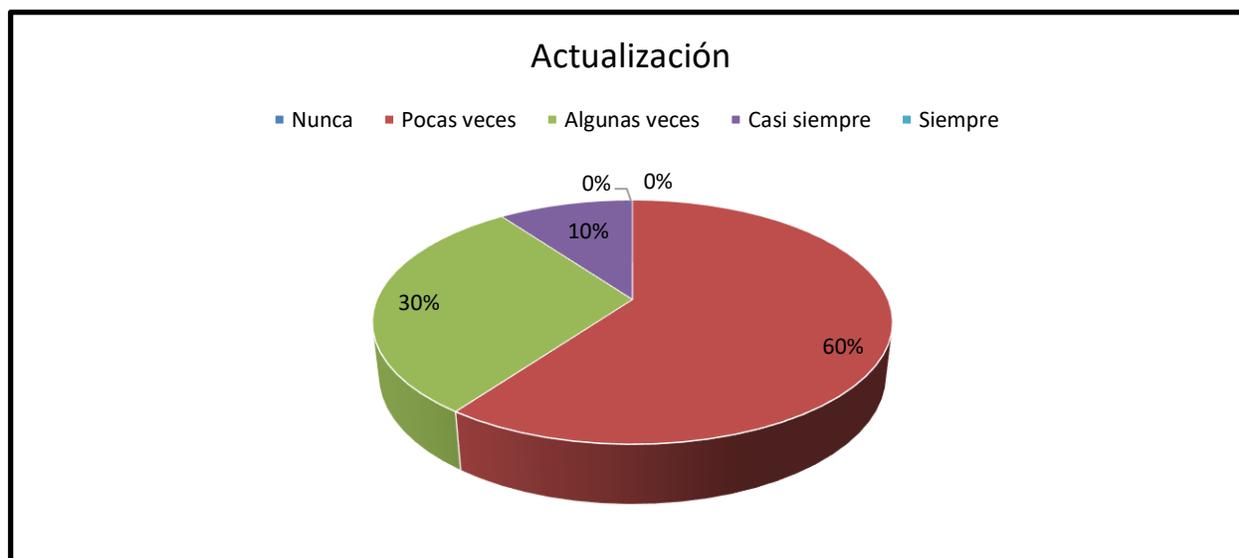
El 40 % de los encuestados, manifiestan, que algunas veces promocionan programas de desarrollo profesional (ascensos, rotaciones, reconocimientos, resoluciones u otros) y un 40 % expresan que lo hacen siempre y casi siempre, siendo actividades que generan motivación laboral, y ello, al final se traduce en un mayor desempeño de los empleados.

### ¿La entidad realiza actualización de su personal laboral?

**Tabla 14***Estudios para los empleados*

Actualización	No.	Porcentaje (%)
Nunca	0	0 %
Pocas veces	6	60 %
Algunas veces	3	30 %
Casi siempre	1	10 %
Siempre	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>

**Gráfica 13**  
*Actualización*



Fuente: Elaboración propia

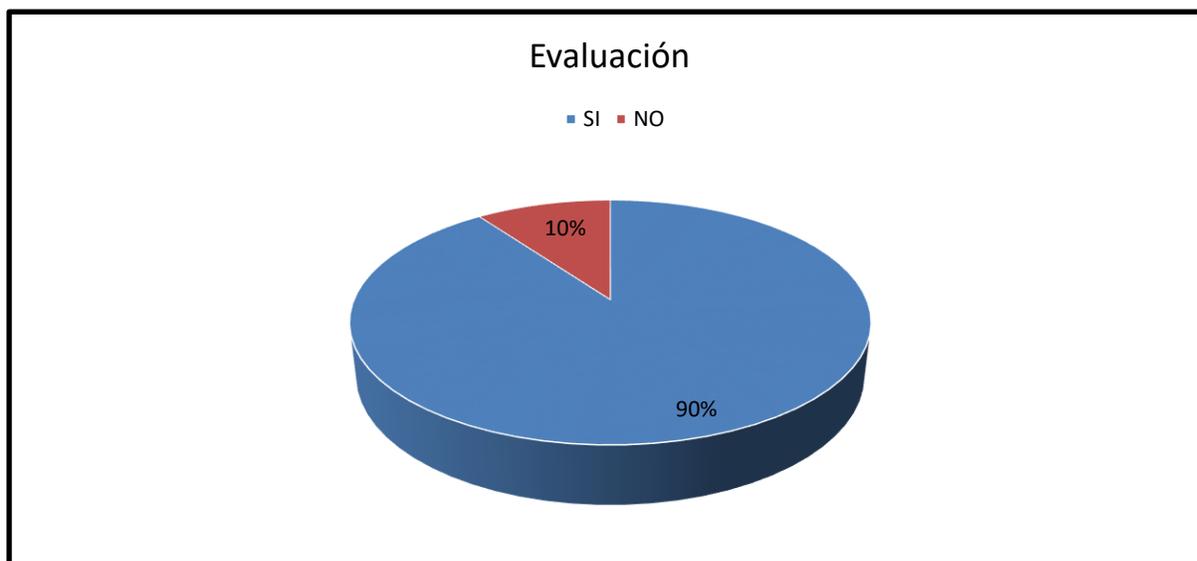
Según los resultados se observa, que el 60 % de las personas encuestadas, manifiestan, que pocas veces, realizan actualización de su personal de trabajo, y un 30 % opina, que lo hacen algunas veces. Este resultado, da a conocer, que las entidades bancarias, escasamente apoyan o brindan incentivos para que los empleados realicen estudios de maestría, diplomados y cursos de especialización, siendo que estas actualizaciones conllevan a que haya un mejor desempeño laboral en dichas entidades.

### ¿Se hace evaluación de desempeño laboral de los empleados?

**Tabla 15**  
*Resultados de evaluación del desempeño laboral*

Evaluación	No.	Porcentaje (%)
SI	9	90 %
NO	1	10 %
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>

**Gráfica 14**  
*Evaluación*



Fuente: Elaboración propia

La gráfica 14, muestra que el 90 % de los encuestados, hacen evaluación de desempeño, en ese sentido, la gestión del talento humano implica, el evaluar los resultados de los empleados de manera constante, el hacer seguimiento de la labor realizado por parte de los funcionarios en las entidades bancarias.

#### ***6.1.4 Análisis de los resultados de la encuesta a los jefes de talento humano de las entidades bancarias***

Los hallazgos de la encuesta a nivel general indican, que las entidades bancarias de la ciudad de Sincelejo presentan similitudes a las demás instituciones financieras del país, en cuanto a la gestión del talento humano. En cuanto a la especificidad de los resultados obtenidos, se evidencia, que la mayoría de las entidades a nivel local, si implementan la planificación del personal. El total de encuestados, afirman que estas entidades, cumplen cabalmente con los procesos de reclutamiento y selección de personal por ser actividades esenciales para lograr una contratación laboral adecuada.

Por otra parte, la encuesta muestra que aplican los programas de planificación del talento humano, en función de lograr mayor competitividad del recurso humano, así como también, utilizan el Internet, como medio de comunicación o publicidad para hacer convocatoria de personal. Todas las entidades, realizan pruebas de selección de personal para la contratación de los trabajadores. De igual manera, los resultados, indican, que la mayoría de las entidades proporcionan a los nuevos empleados información sobre las políticas, condiciones, obligaciones y responsabilidades y siempre y casi siempre, brindan apoyo y acompañamiento en sus primeros días de trabajo a los empleados, y realizan sociabilización al interior de estas.

Según los datos obtenidos en la encuesta, estas organizaciones, de manera constante, brindan capacitaciones a los empleados. Sin embargo, en cuanto a incentivos laborales, solo algunas, promocionan programas de desarrollo profesional (ascensos, rotaciones, reconocimientos, resoluciones u otros). También son preocupantes ciertos resultados de la encuesta, que muestran el escaso apoyo de los dirigentes para que sus empleados realicen estudios de maestría, diplomados y cursos de especialización, desconociéndose, que estas actualizaciones conlleven a que haya un mejor desempeño laboral en dichas entidades.

Un aspecto positivo que evidencia la encuesta es el hecho de que la mayoría de las entidades bancarias realicen evaluación de desempeño de manera periódica.

En síntesis, los resultados, a nivel general, son positivos, en cuanto a identificar o caracterizar el tipo de gestión humana que realizan estas entidades bancarias en la ciudad de Sincelejo, y solo se muestra, como un puntos críticos, el hecho, de que muchas de estas organizaciones a nivel local, no generen incentivos laborales, y brinden oportunidades de ascenso al interior de las mismas, así como también, de que apoyen a los colaboradores en sus necesidades de actualización o estudio, por tanto, estos factores son coadyuvantes para que la gestión de talento humano, sea una actividad de mayor importancia dentro de sus compromiso de valoración y dinamismo del desempeño laboral.

## 6.2 Objetivo 2: El desempeño laboral de los trabajadores del sector bancario en la ciudad de Sincelejo

### 6.2.1 Introducción

En este apartado, se evidencian los resultados de una encuesta aplicada a los empleados del sector bancario de la ciudad de Sincelejo, y cuya función, es la de identificar los factores demográficos y acerca del desempeño laboral de los trabajadores de dicho sector.

### 6.2.2 Resultados sobre el desempeño laboral de los trabajadores del sector bancario en la ciudad de Sincelejo

A continuación, se describen los resultados de la encuesta dirigida a los empleados del sector bancario en la ciudad de Sincelejo

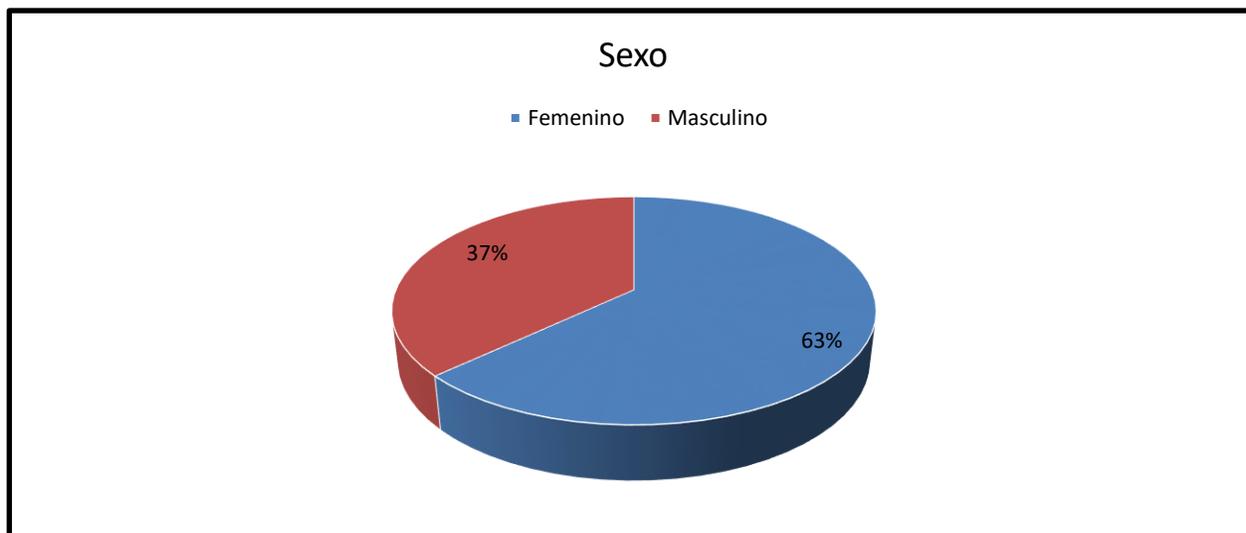
#### Datos obtenidos de la encuesta

#### Sexo.

**Tabla 16**

*Sexo de los trabajadores del sector bancario*

Sexo	No.	Porcentaje (%)
Femenino	19	63 %
Masculino	11	37 %
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

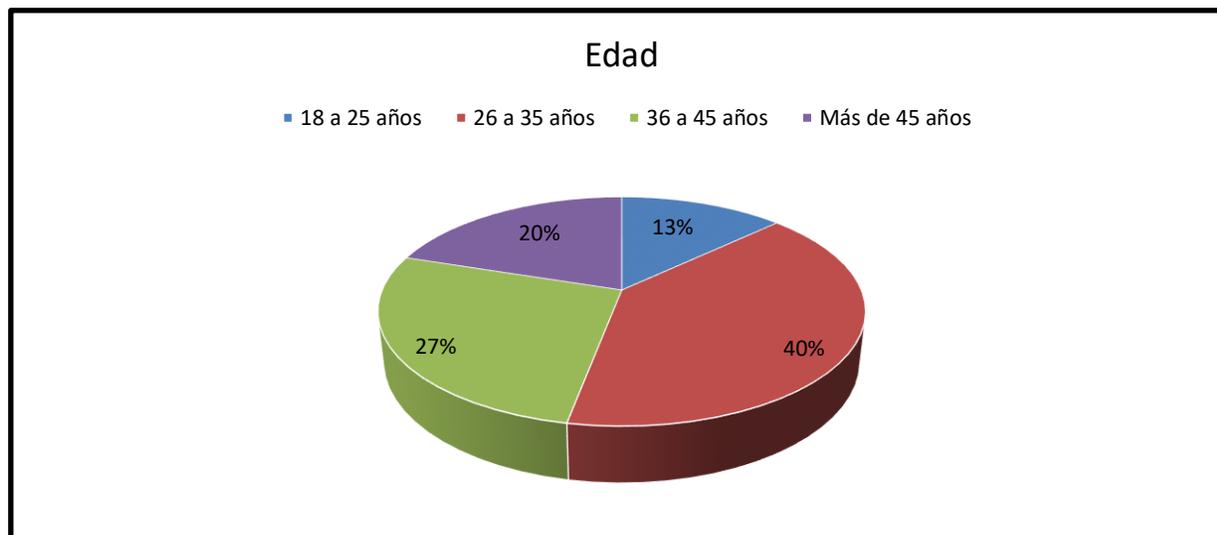
**Gráfica 15***Sexo*

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 15, se observa, que el 63.3% de los encuestados son de sexo femenino y el 37 % es de sexo masculino, por tanto, este resultado evidencia, como la mujer ha logrado mayor participación laboral en el sector bancario de la ciudad.

**Edad****Tabla 17***Edad de los Trabajadores*

Edad	No.	Porcentaje (%)
18 a 25 años	4	13 %
26 a 35 años	12	40 %
36 a 45 años	8	27 %
Más de 45 años	6	20 %
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

**Gráfica 16***Edad*

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 16, se aprecia que el 40% de los empleados tienen en promedio edades que oscilan entre los 26 y 35 años, un 27% entre 36 a 45 años y un 20% mayores de 45 años. Este resultado indica, que se les brindan oportunidades a personas jóvenes, los cuales en su mayoría son estudiantes superiores universitarios y tecnólogos.

**Estado Civil.****Tabla 18***Estado Civil*

Estado civil	No.	Porcentaje (%)
Soltero	4	13 %
Casados	20	67 %
Unión libre	6	20 %
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

**Gráfica 17**  
*Estado civil*



Fuente: Elaboración propia

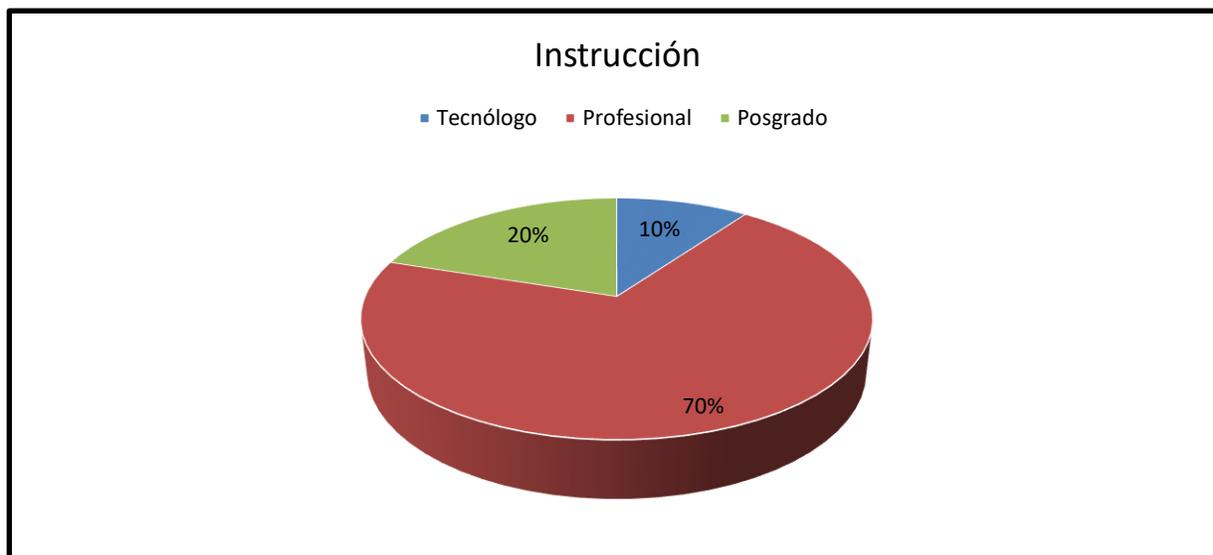
El 67% de los empleados bancarios, manifiestan que son casados y el 13% son solteros. Es de preferencia para el sector bancario, contar con personal con responsabilidades familiares y que denoten interés de superación personal.

## Profesiones

**Tabla 19**  
*Profesiones de los empleados*

Grado de instrucción	No.	Porcentaje (%)
Tecnólogo	3	10 %
Profesional	21	70 %
Posgrado	6	20 %
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

**Gráfica 18**  
*Instrucción*



Fuente: Elaboración propia

El 70% de los empleados indican, que son profesionales y un 20 % tienen posgrado, por lo tanto, es clave que estas entidades, cuenten con personal bien preparado, y ello, conlleva a un mejor desempeño laboral por parte de estos profesionales y con especialización.

### Contratación laboral

**Tabla 20**  
*Contratación laboral*

Contratación	No.	Porcentaje (%)
Indefinido	19	63 %
Prestación de servicios	3	10 %
Contrato fijo	8	27 %
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

**Gráfica 19**  
*Contratación*



Fuente: Elaboración propia

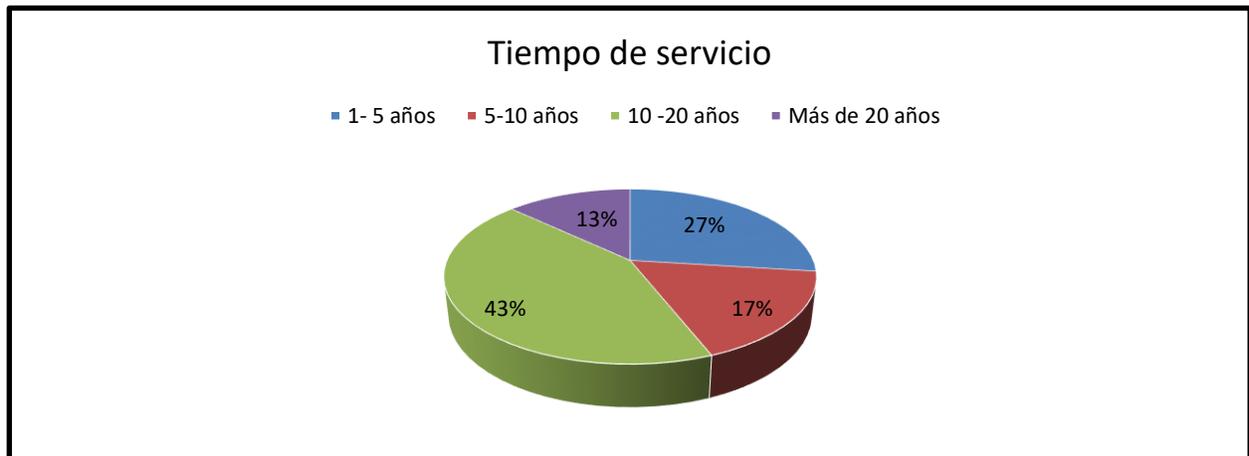
El 63% de los empleados son contratados por la modalidad de contrato indefinido y un 27 % por contrato fijo. Este tipo de contratación en el sector bancario es muy común, debido a que se considera, que la estabilidad laboral, es un factor que favorece el buen desempeño laboral.

### Tiempo de servicio:

**Tabla 21**

*Tiempo de servicio de los empleados*

Tiempo de servicio	No.	Porcentaje (%)
1- 5 años	8	27 %
5-10 años	5	17 %
10 -20 años	13	43 %
Más de 20 años	4	13 %
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

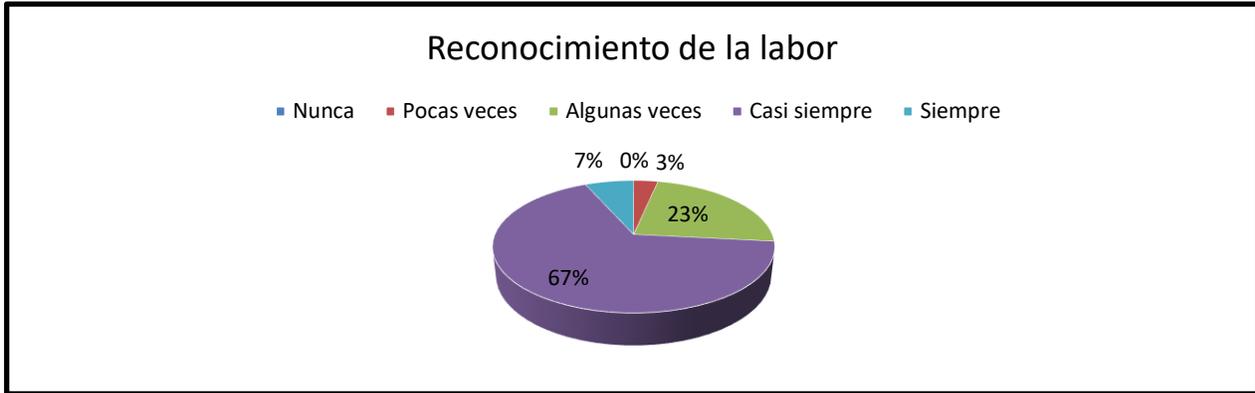
**Gráfica 20***Tiempo de servicio*

Fuente: Elaboración propia

La gráfica 20, muestra que el 43% de los empleados opinan que su permanencia en la entidad es de 10 a 20 años y un 27 %, manifiesta un tiempo de servicio de 1 a 5 años. Este dato corrobora, el hecho de dar mayores oportunidades laborales al personal con poca experiencia en dicho sector. A continuación, se describen los resultados de la encuesta dirigida a los empleados del sector bancario en la ciudad de Sincelejo que mide la *gestión de personal*

**¿La entidad bancaria reconoce su labor y esfuerzo?**

**Gráfica 21**  
*Reconocimiento de la labor*



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados, el 67 % de los encuestados manifiestan que casi siempre reciben un reconocimiento por su labor en la entidad bancaria donde trabajan. Este aspecto de reconocimiento por la labor que realizan los empleados influye de manera positiva en el desempeño de los mismos en la entidad, debido a que se sienten que son valorados por el trabajo que realizan.

**¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?**

**Gráfica 22**  
*Funciones y Responsabilidades*



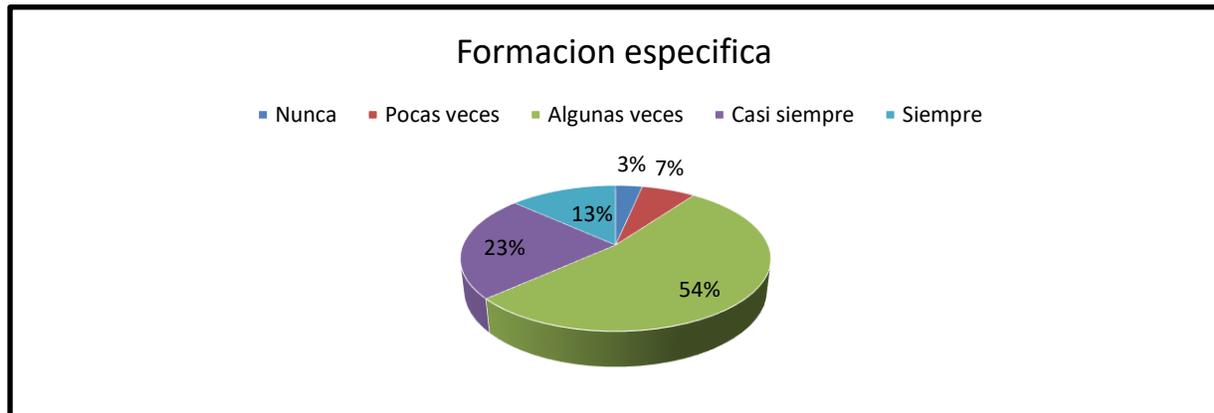
Fuente: Elaboración propia

La gráfica 22, indica, que la mayoría de los empleados, (93 %), opinan que sus funciones y responsabilidades están bien definidas. Este aspecto es muy común en las entidades financieras, debido a que cuentan con manuales de cargos y de procedimientos, en razón a la cantidad de procesos que operan dentro de este tipo de empresas.

### ¿Cuándo necesita formación específica, recibe el apoyo de la gerencia?

#### Gráfica 23

##### *Formación específica*

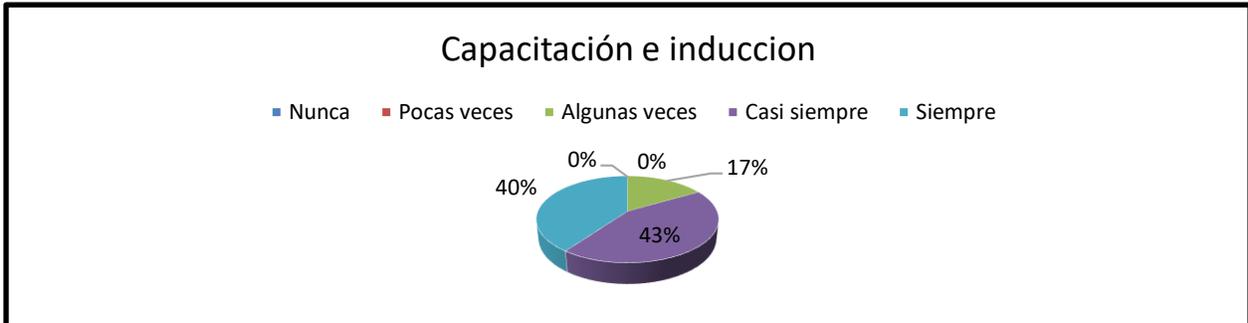


Fuente: Elaboración propia

Según la encuesta, el 54 % de los empleados, opinan que algunas veces, reciben por parte de la gerencia algún tipo de apoyo para que se desarrolle un tipo de formación específica y un 23 %, manifiesta, que casi siempre lo reciben. Este resultado, es un punto crítico para tener en cuenta, ya que no posibilita, que los empleados logren especializarse en ciertas áreas de trabajo, y ello, a la vez contribuya en un mayor desempeño laboral.

### ¿Recibe capacitación e inducción acorde con su desempeño laboral?

**Gráfica 24**  
*Capacitación e inducción*

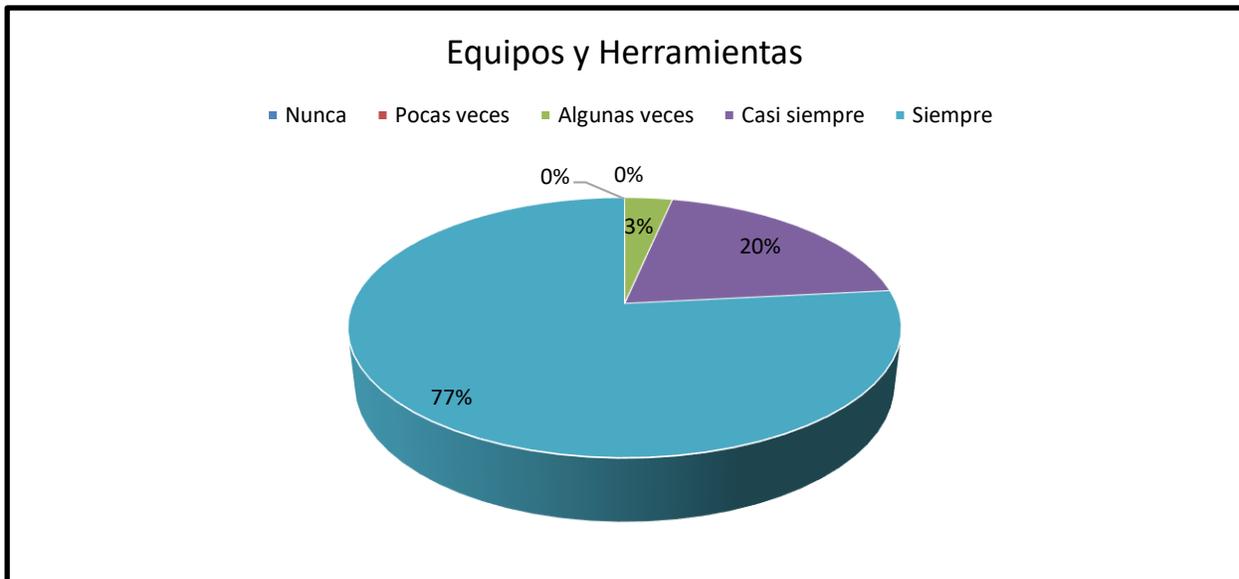


Fuente: Elaboración propia

Según el 83 % de los empleados, siempre y casi siempre, reciben capacitación e inducción en razón a su desempeño laboral. Las entidades bancarias, se caracterizan, por mantener preparados a su personal de manera constante, para que estos puedan desempeñar mejor su labor.

### **¿Cuenta con los equipos y/o herramientas necesarias para realizar su trabajo?**

**Gráfica 25**  
*Equipos y herramientas*



Fuente: Elaboración propia

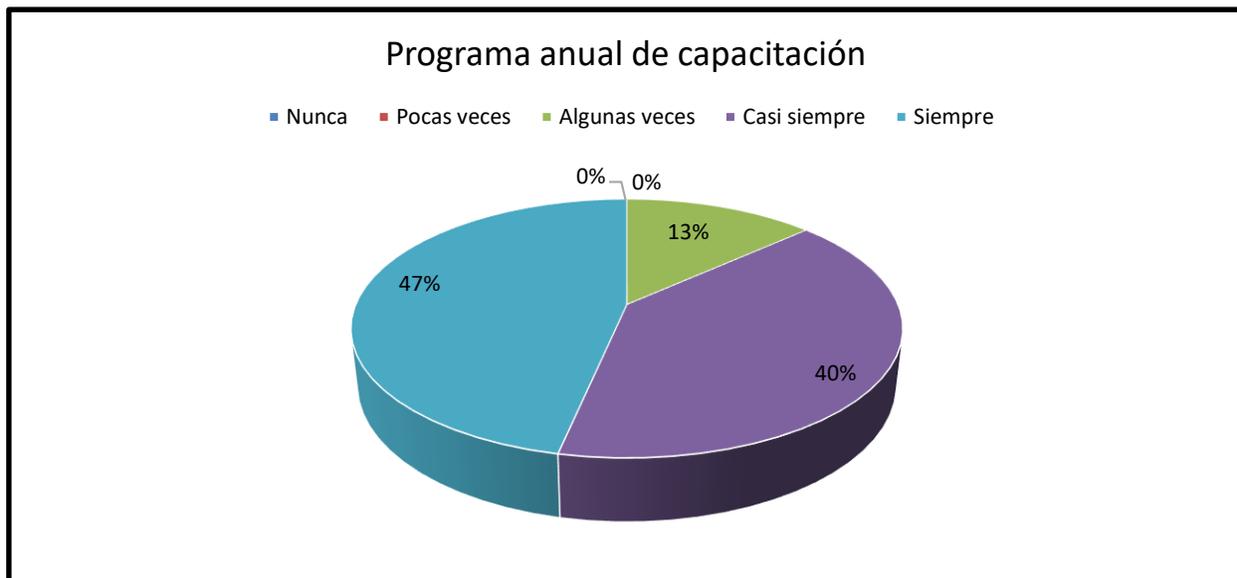
El 77 % de los encuestados, opinan, que siempre y casi siempre la entidad bancaria donde laboran les facilita los equipos y las herramientas para que puedan realizar su trabajo con eficacia. El desempeño laboral, tiene que estar acompañado con todos los recursos disponibles, para con ello, lograr indicadores de competitividad en la entidad.

A continuación, se describen los resultados de la encuesta dirigida a los empleados del sector bancario en la ciudad de Sincelejo *Dirección y Desarrollo*

### ¿La entidad cuenta con un programa, anual, semestral o trimestral de capacitación?

#### Gráfica 26

##### Programa anual de capacitación



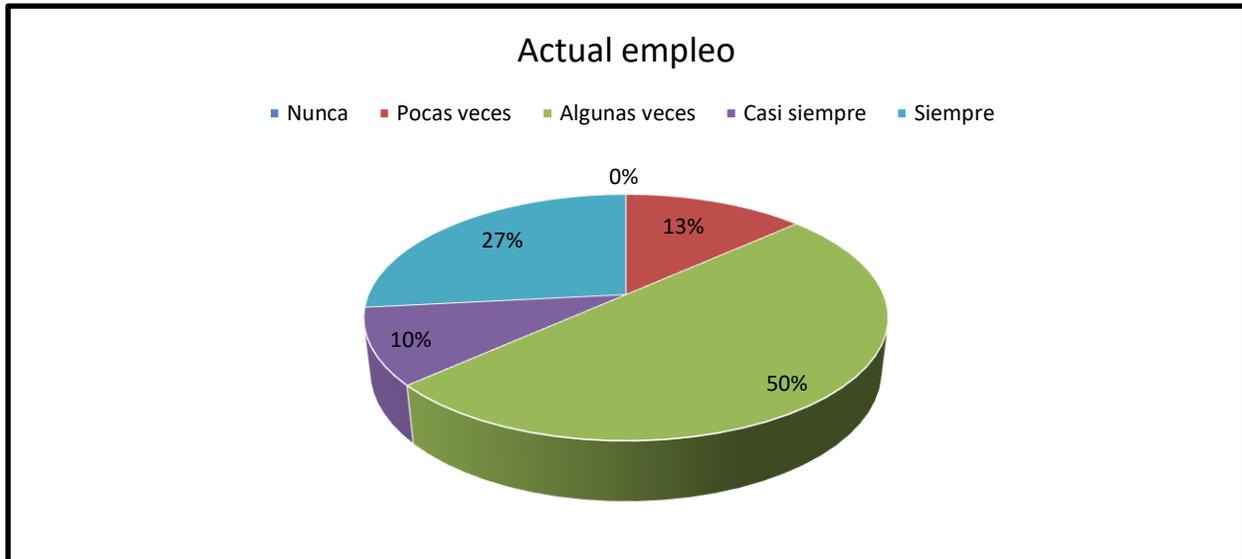
Fuente: Elaboración propia

Según el 87 % de los encuestados, la entidad siempre y casi siempre, cuenta con un programa anual, semestral o trimestral de capacitación, y todo ello, en función de que se mejoren las labores de las distintas unidades de servicio en la entidad.

### ¿El actual empleo le permite desarrollarse profesionalmente?

#### Gráfica 27

##### Actual empleo



Fuente: Elaboración propia

El 50 % de los encuestados, algunas veces, la labor que realizan, le permite un mayor desarrollo de tipo profesional. Este resultado, es una debilidad, en el cual, denota que muchos empleados a pesar, de que muestran mayor nivel educacional y experticia en ciertas labores, estos no gozan de mayores ascensos de tipo laboral.

### ¿Cree usted que tiene oportunidad de crecimiento a otros puestos dentro de la entidad?

**Gráfica 28**  
*Oportunidades de crecimiento*



Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica 25, el 44 % de los empleados, manifiestan que no se les presenta oportunidades de crecimiento a otros puestos dentro de la entidad. Este resultado, es otro punto crítico de la encuesta, ya que significa, que algunas entidades no están apoyando realmente al personal, para que logren mejores oportunidades de crecimiento al interior de las mismas.

**¿La entidad le establece unas metas u objetivos a cumplir de manera constante?**

**Gráfica 29**  
*Metas u objetivos*



Fuente: Elaboración propia

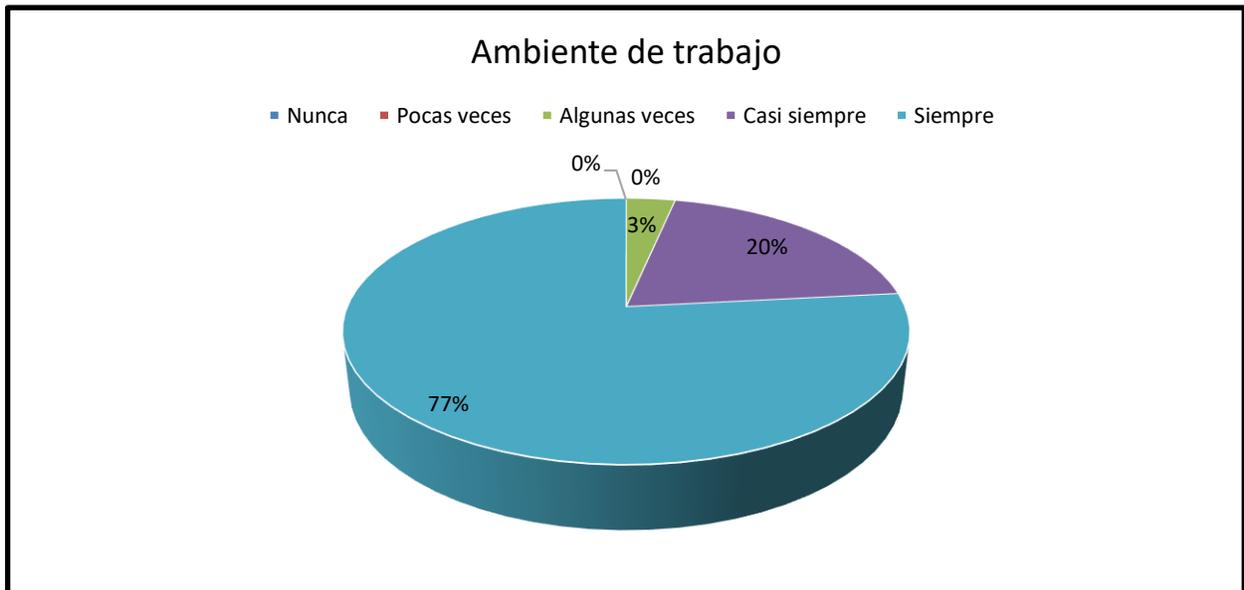
Los resultados indican, que el 77 % de los encuestados, opinan que siempre y casi siempre, la entidad establece unas metas u objetivos a cumplir de manera constante. Este resultado, es característico de las entidades bancarias, en el cual, se establecen de manera periódica, metas y objetivos en determinadas áreas de trabajo.

A continuación, se describen los resultados de la encuesta dirigida a los empleados del sector bancario en la ciudad de Sincelejo *Mantenimiento de Personas*

**¿Cree usted que el ambiente de trabajo es confortable para desempeñar sus funciones?**

**Gráfica 30**

*Ambiente de trabajo*



Fuente: Elaboración propia

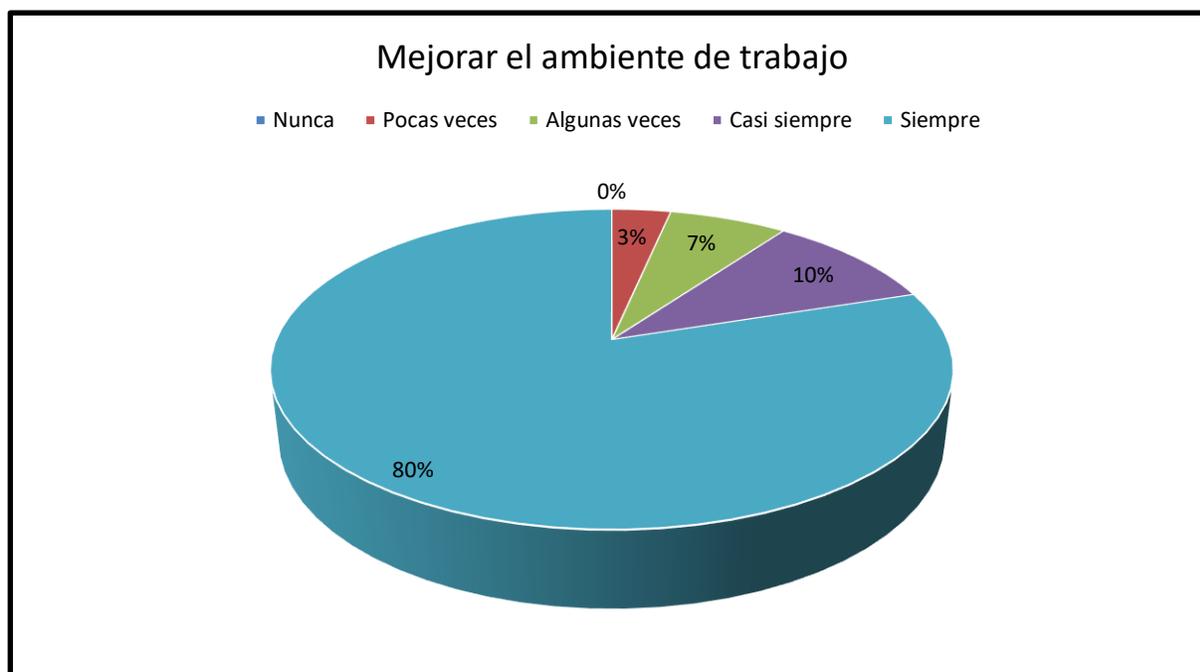
La mayoría de los encuestados (97%), manifiestan que el ambiente de trabajo es confortable para desempeñar sus funciones. Las entidades bancarias, comúnmente son acogedores y presentan un clima laboral adecuado, y este aspecto, tiene mayor incidencia e importancia, si se tiene en

cuenta, las constantes visitas que reciben de clientes y proveedores, y como parte del buen servicio al público en general.

**¿Cree usted que es recomendable mejorar el ambiente físico de su área de trabajo para que su desempeño sea más efectivo?**

### Gráfica 31

*Mejorar el ambiente de trabajo*



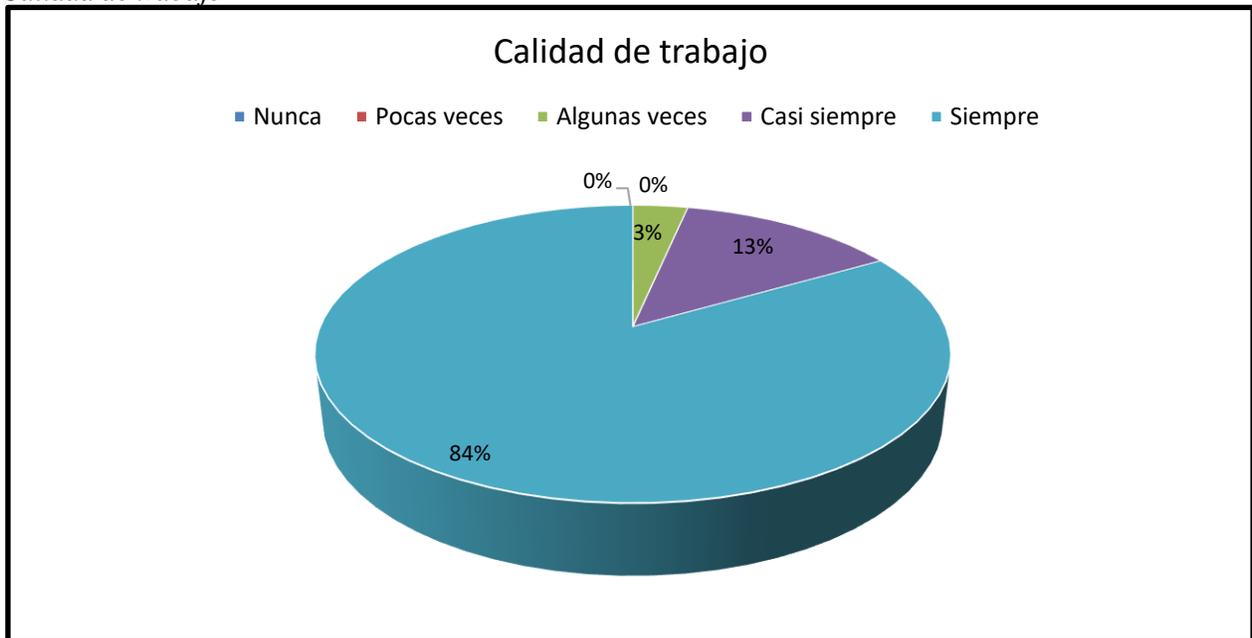
Fuente: Elaboración propia

Según el 90 % de los empleados encuestados, siempre y casi siempre, identifican como recomendable, el que se mejore el ambiente físico de las áreas de trabajo para que el desempeño laboral sea más efectivo. En las entidades bancarias, el aspecto físico del local y de las áreas de trabajo, es algo primordial dentro del concepto de servicio al cliente, y ello, es un aspecto que contribuye en un mayor desempeño de los empleados y funcionarios.

### ¿Cree usted que lleva una buena calidad de vida en el trabajo?

**Gráfica 32**

*Calidad de trabajo*

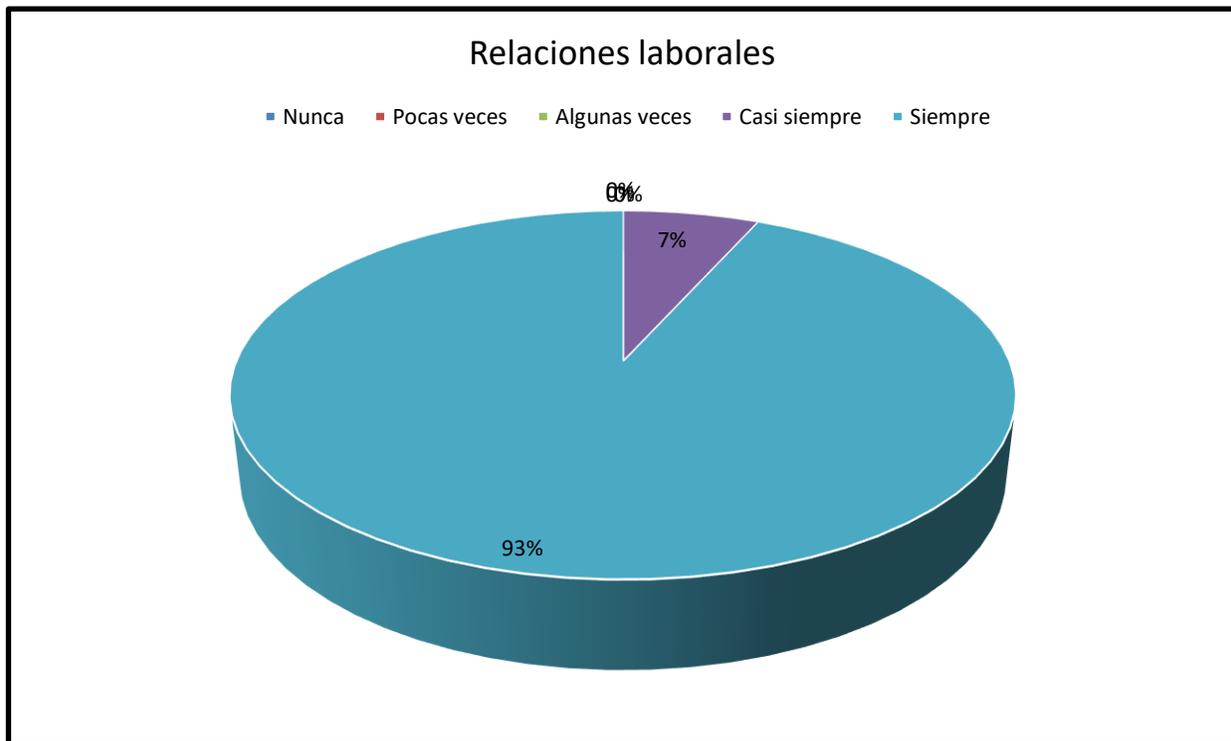


Fuente: Elaboración propia

Según el 97 % de los empleados, en las entidades bancarias se lleva una buena calidad de vida laboral. Esta respuesta coincide con las anteriores, en el cual, se hace mención del buen clima laboral, de áreas de trabajo acogedoras y la buena comunicación entre los empleados, entre otros aspectos.

**¿Cree usted que llevarse bien con el jefe o compañeros beneficia la calidad del trabajo?**

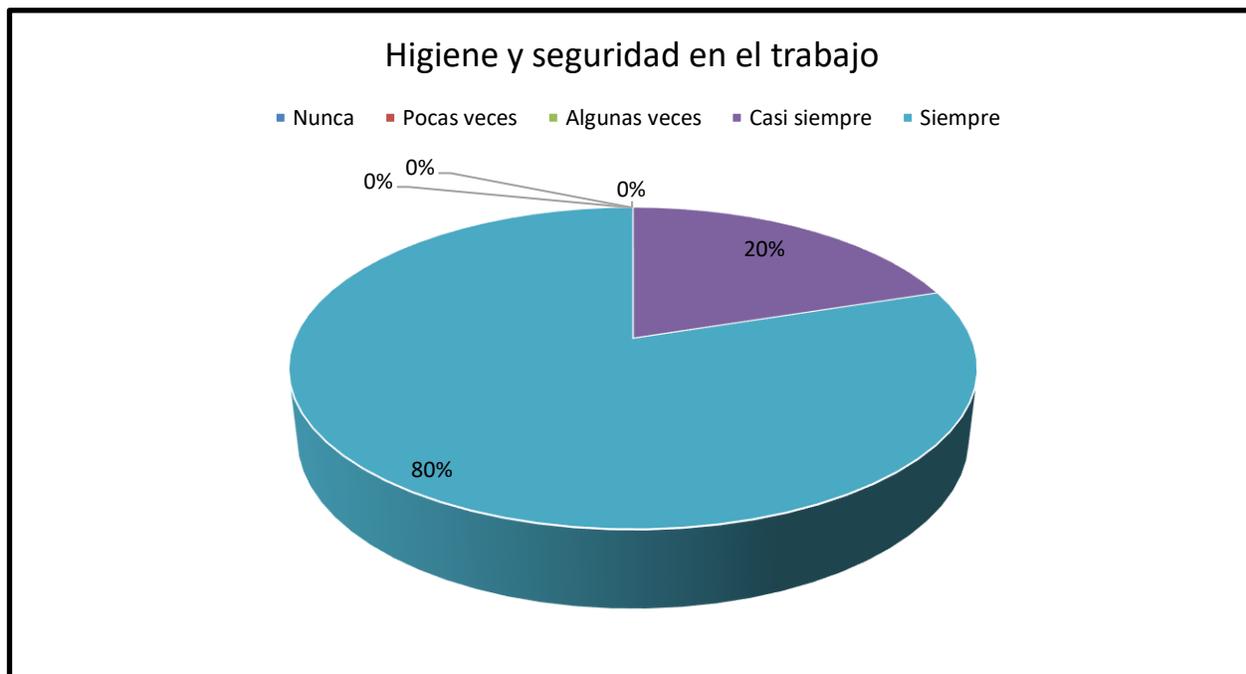
**Gráfica 33**  
*Relaciones laborales*



Fuente: Elaboración propia

La gráfica 33, evidencia, que el total de los encuestados, opinan que el llevarse bien con el jefe o compañeros beneficia la calidad del trabajo. Esta respuesta, es coincidente con el hecho, de que el buen desempeño laboral, implica, el buen relacionamiento con los jefes y compañeros de trabajo.

**¿Las condiciones de higiene y seguridad en su ambiente de trabajo, le resultan favorables?**

**Gráfica 34***Higiene y seguridad en el trabajo*

Fuente: Elaboración propia

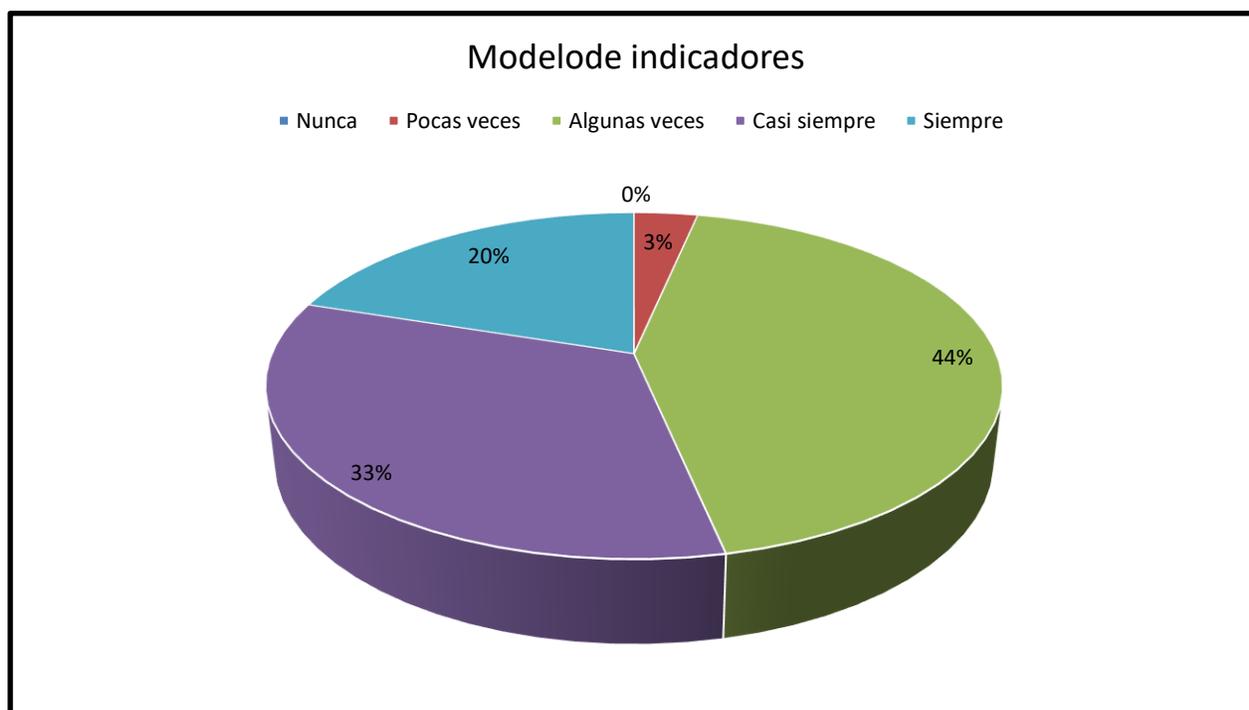
El total de encuestados, opinan que las condiciones de higiene y seguridad en su ambiente de trabajo son favorables para el buen desempeño. Esta respuesta es muy común, debido a que la higiene y seguridad, son aspectos esenciales dentro de cualquier entidad bancaria, en ese sentido, el buen ambiente de trabajo es colaborativo y motivador para el logro de un mejor desempeño laboral,

A continuación, se describen los resultados de la encuesta dirigida a los empleados del sector bancario en la ciudad de Sincelejo *Evaluación de Personas*

### ¿Tiene la organización un modelo de indicadores que permita medir la efectividad de su trabajo?

#### Gráfica 35

*Modelo de indicadores*



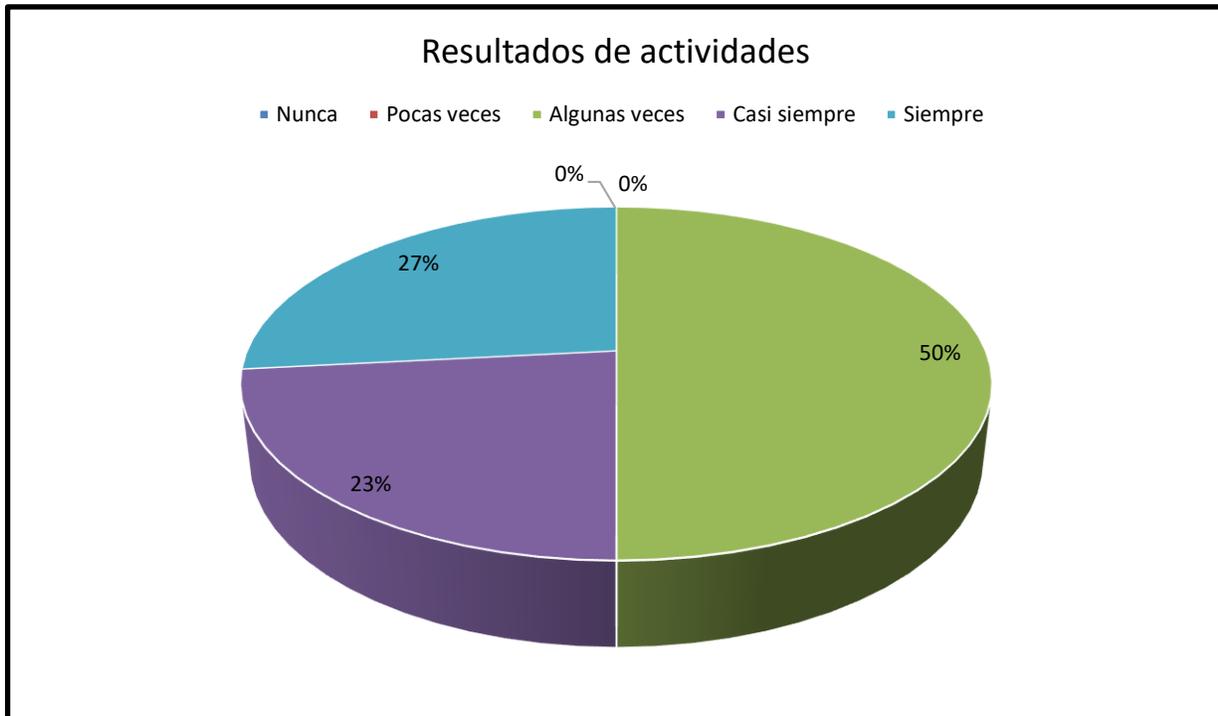
Fuente: Elaboración propia

La gráfica 35, muestra que el 44% de los encuestados consideran, que la entidad, no presenta un modelo de indicadores que permita medir la efectividad de su trabajo. La falta de medición del desempeño laboral es otra falencia por parte de algunas entidades bancarias, debido a que desconocen los puntos críticos a mejorar en los empleados.

## ¿Se verifican los resultados de las actividades que realizan los colaboradores?

### Gráfica 36

#### Resultados de actividades



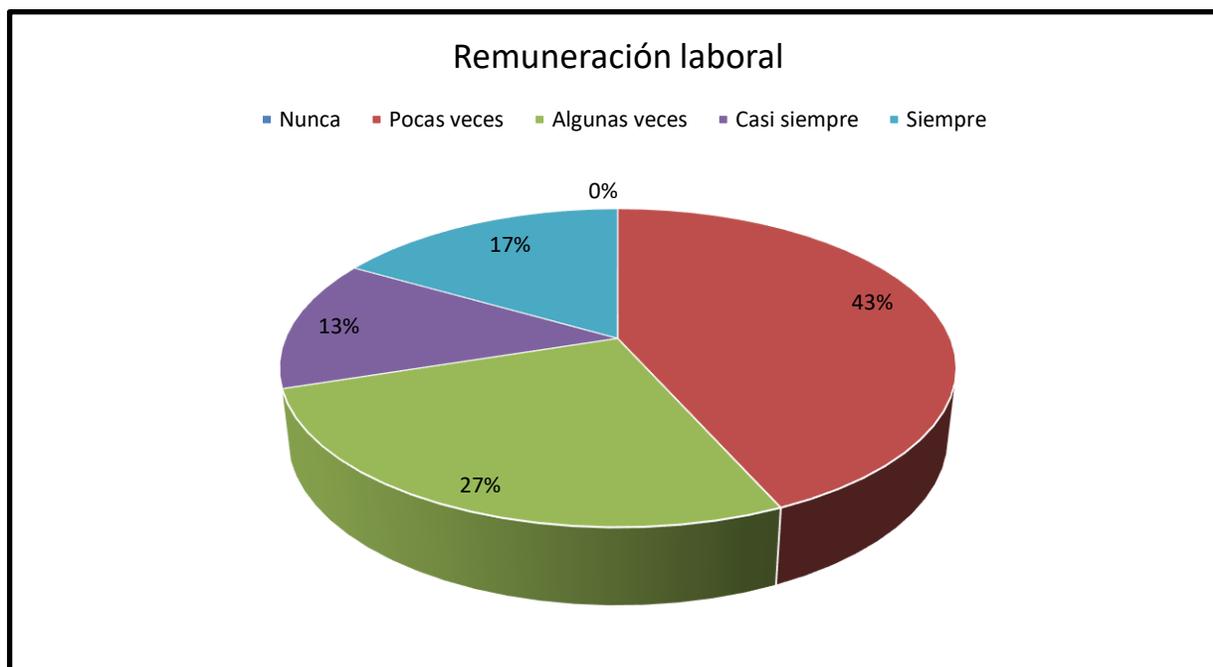
Fuente: Elaboración propia

El 50 % de los empleados encuestados, opinan que algunas veces se verifican los resultados de las actividades que realizan los colaboradores. Esta falta de seguimiento de los resultados operacionales de los empleados por parte de la dirección no facilita la valoración del buen desempeño laboral, por lo tanto, es un punto crítico para observar.

A continuación, se describen los resultados de la encuesta dirigida a los empleados del sector bancario en la ciudad de Sincelejo *Retribución*

**¿Cree usted que la entidad otorga una buena remuneración a su personal?**

**Gráfica 37**  
*Remuneración laboral*

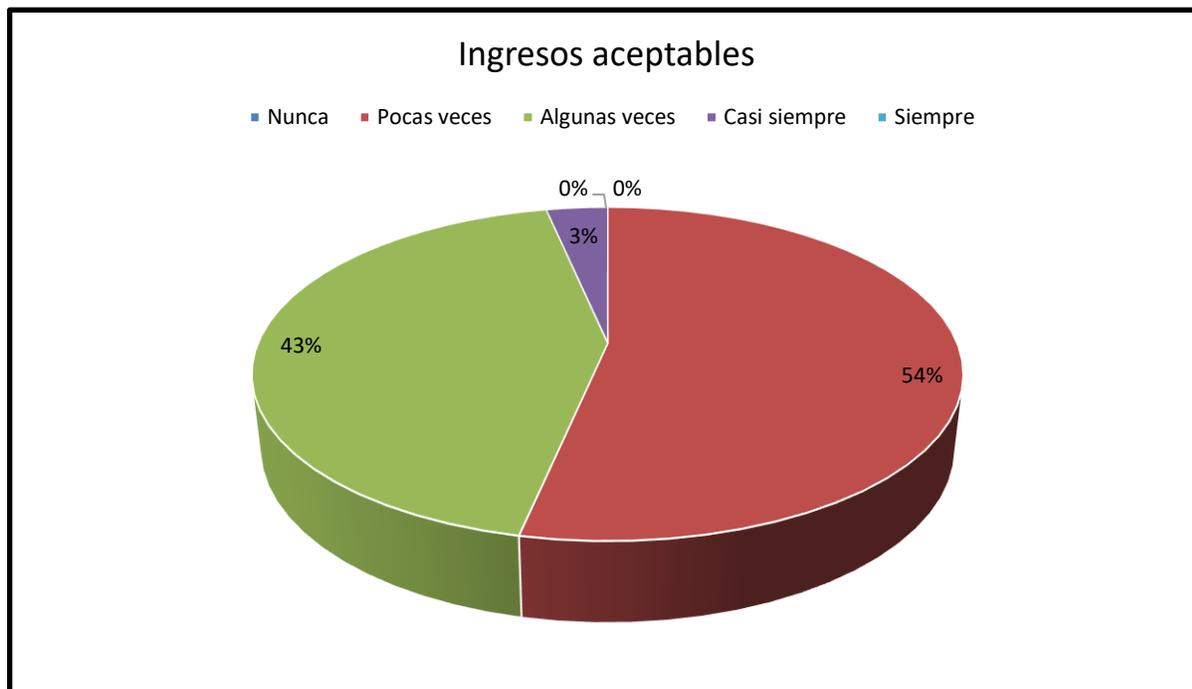


Fuente: Elaboración propia

La gráfica 37, evidencia, que el 43 % de los empleados, consideran, que la entidad donde laboran pocas veces otorga una buena remuneración a su personal. La falta de una buena remuneración laboral de los empleados es algo muy común en las empresas colombianas, y ello, no contribuye en que se dé un mejor desempeño laboral, porque se entiende, que la dirección subvalora el esfuerzo de los colaboradores.

**¿Los ingresos que recibe por su trabajo, los considera aceptable acorde a su labor?**

**Gráfica 38**  
*Ingresos aceptables*

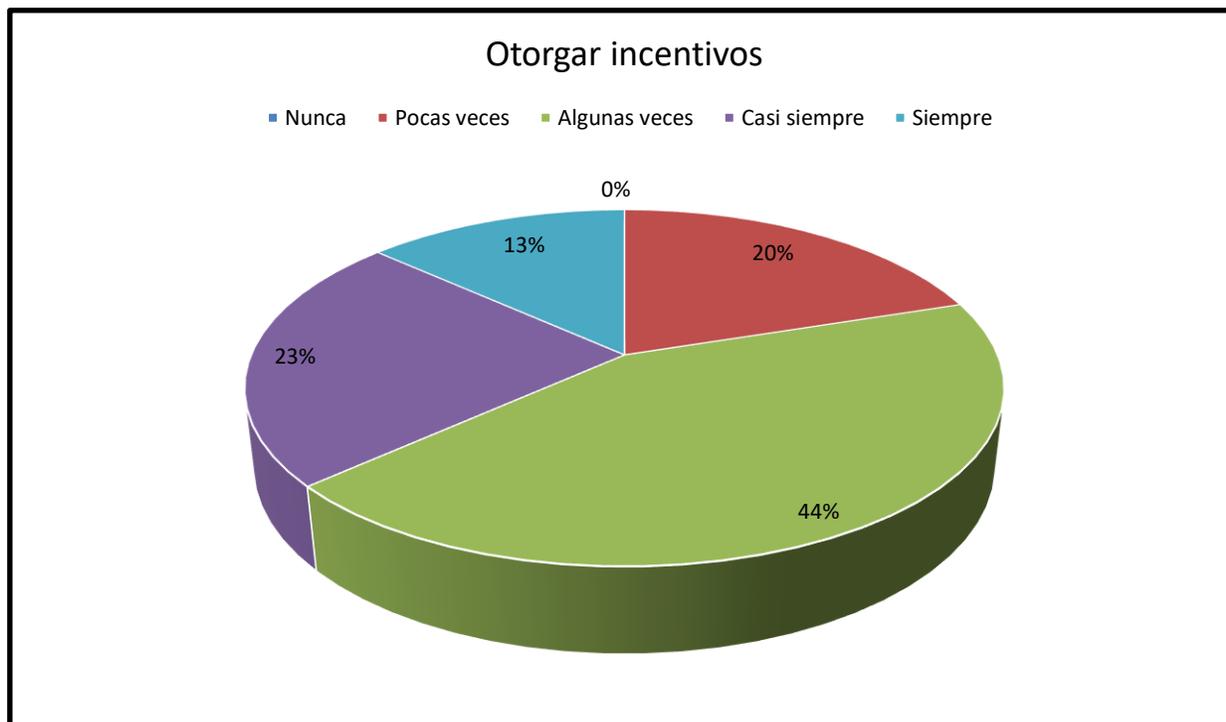


Fuente: Elaboración propia

El 54% de los colaboradores, opinan que pocas veces los ingresos que reciben por su trabajo, los consideran aceptables según la labor que realizan en la entidad. Esta respuesta es muy semejante a la anterior, en el cual, los empleados a pesar de que asumen mayores tareas y responsabilidades, estos no son compensados salarialmente de forma adecuada.

**¿La entidad suele otorgar incentivos por el buen desempeño de su labor?**

**Gráfica 39**  
*Otorgar incentivos*



Fuente: Elaboración propia

La gráfica 39, indica, que el 44 % de los colaboradores manifiestan que algunas veces la entidad suele otorgar incentivos por el buen desempeño de su labor. Este porcentaje de respuesta da a conocer, la falta de mayores incentivos por parte de muchas entidades bancarias, y el cual, el empleado no logra motivarse para generar un mayor desempeño en su labor, y solo, se queda desarrollando de forma repetitiva su tarea que por compromiso u obligación le toca realizar.

A continuación, se describen los resultados de la encuesta dirigida a los empleados del sector bancario en la ciudad de Sincelejo *Administración de Personal*

**¿En la entidad realizan un proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal para ocupar un determinado puesto de trabajo?**

**Gráfica 40**

*Ocupación de puestos de trabajo*



Fuente: Elaboración propia

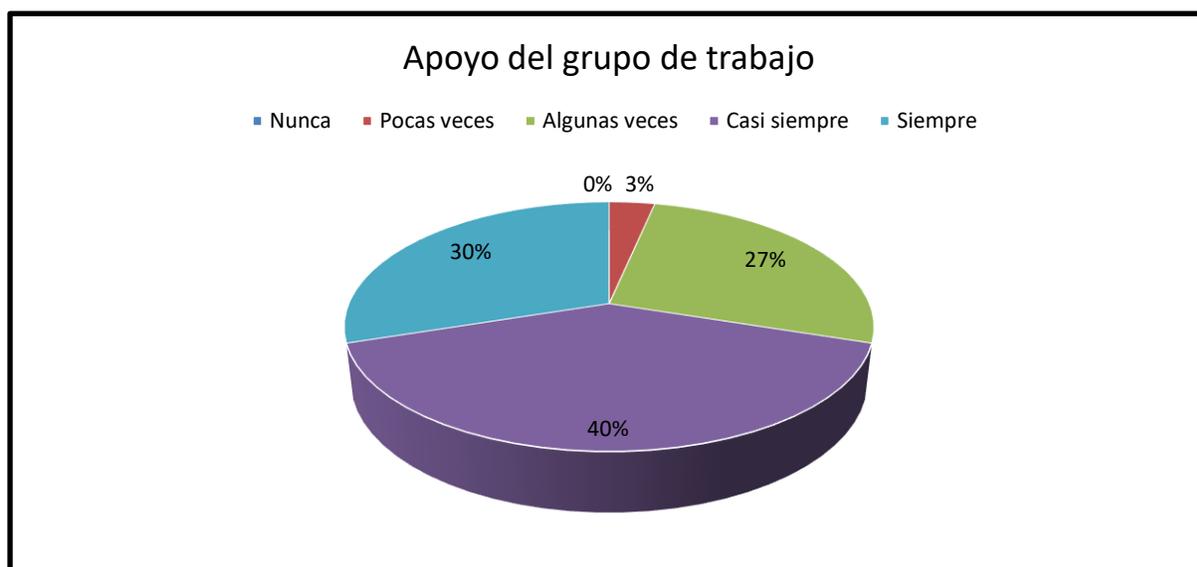
Según el 67 % de los empleados, siempre y casi siempre, la entidad bancaria realiza un proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal para la ocupación de un determinado puesto de trabajo. Este aspecto que evidencia este resultado es muy común en el sector financiero, en el cual, por motivos de seguridad y buena presentación, el departamento de talento humano hace énfasis en un buen reclutamiento y selección de personal.

A continuación, se describen los resultados de la encuesta dirigida a los empleados del sector bancario en la ciudad de Sincelejo *Estrategias de trabajo*

### ¿Se siente usted apoyado por su grupo de trabajo?

**Gráfica 41**

*Apoyo del grupo de trabajo*



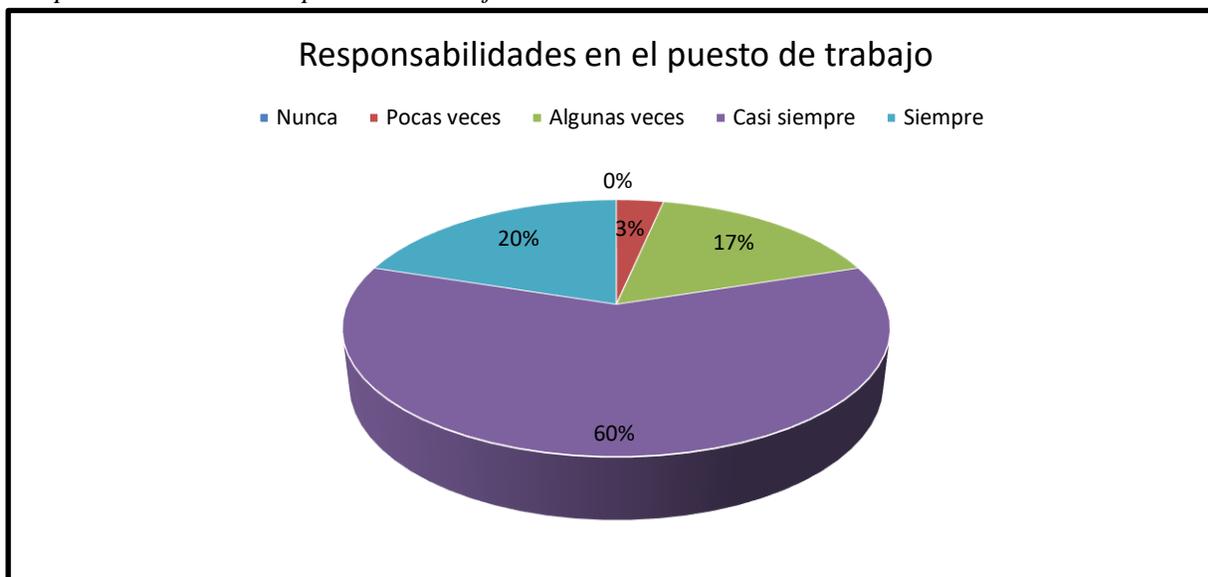
Fuente: Elaboración propia

El 70 % de los colaboradores opinan que siempre y casi siempre, se sienten apoyado por su grupo de trabajo. Este resultado, es una fortaleza, debido a que indica que los empleados sienten un respaldo de sus compañeros de trabajo, y ello es fuente de motivación para el logro de mayores desempeños a nivel laboral.

## ¿Se mantiene informado acerca de las responsabilidades y deberes de su puesto de trabajo?

### Gráfica 42

*Responsabilidades en el puesto de trabajo*



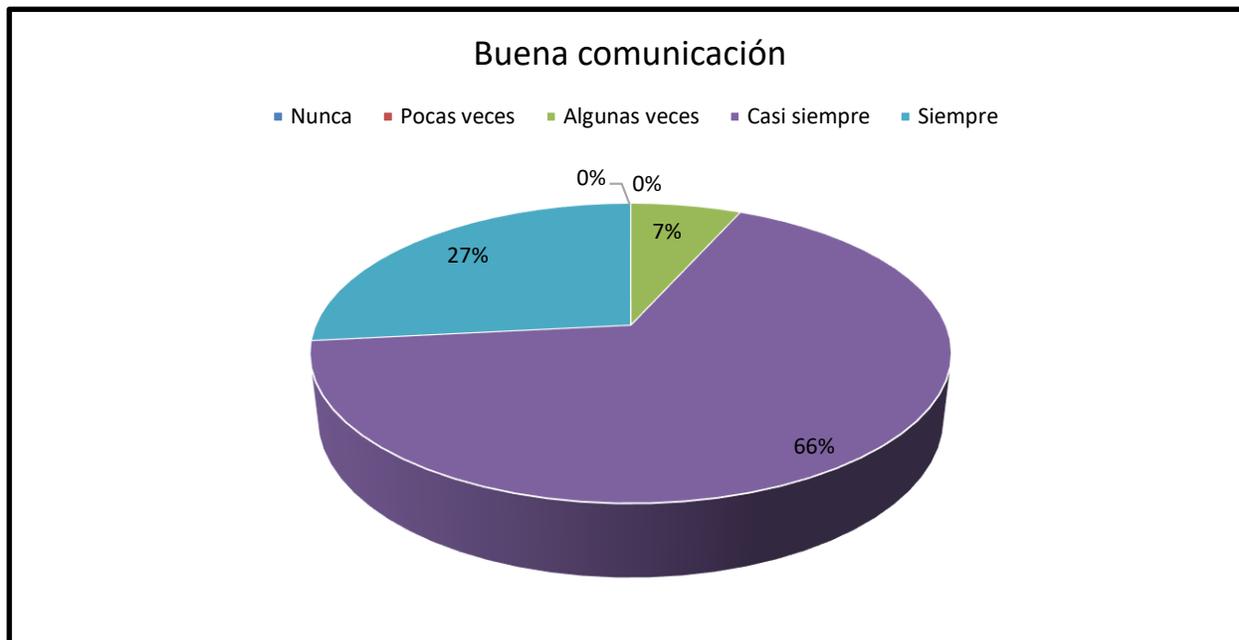
Fuente: Elaboración propia

La gráfica 42, muestra que el 80 % de los encuestados, siempre y casi siempre se mantienen informados acerca de las responsabilidades y deberes de su puesto de trabajo. Este es otro resultado típico dentro de las entidades bancarias, ya que es de importancia para estas organizaciones, de que haya claridad, en los empleados, acerca de las responsabilidades en el cumplimiento de sus tareas específicas.

### ¿Mantiene una buena comunicación con su jefe y compañeros de trabajo?

#### Gráfica 43

##### Buena comunicación



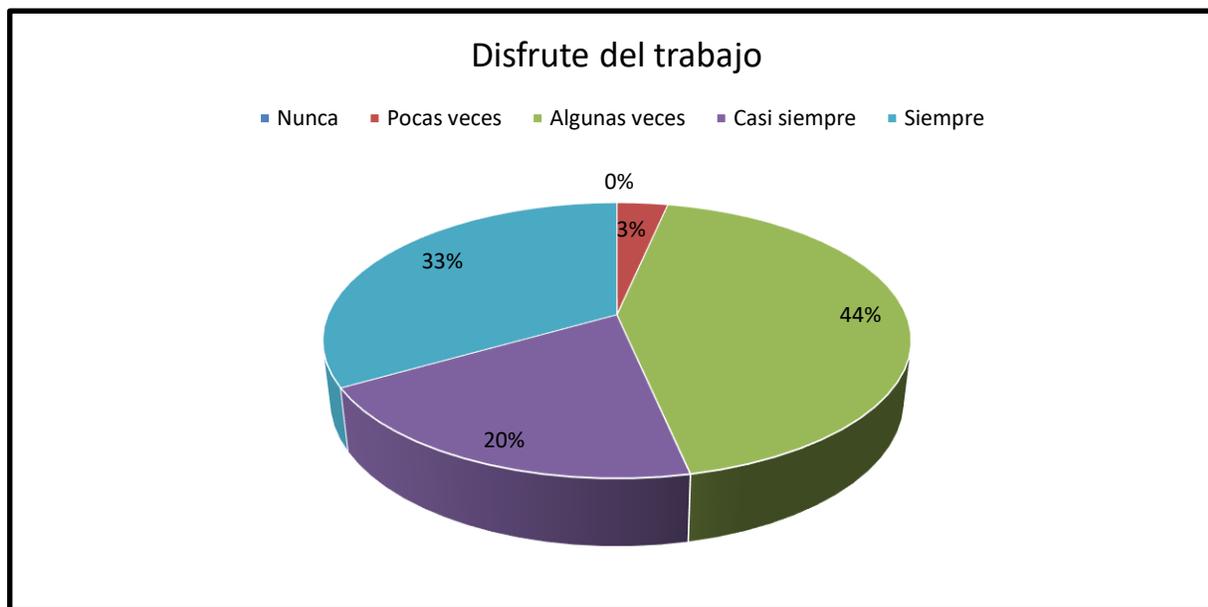
Fuente: Elaboración propia

El 93 % de los encuestados, opina que siempre y casi siempre mantienen una buena comunicación con su jefe y compañeros de trabajo. La buena comunicación es otro aspecto central, dentro del desarrollo de las actividades laborales en las entidades bancarias, ya que se requiere un grado de colaboración permanente entre los colaboradores, y en parte el buen desempeño conlleva una mejor comunicación al interior de estas organizaciones.

### ¿Disfruta cada labor que realiza en su trabajo?

#### Gráfica 44

##### *Disfrute del trabajo*



Fuente: Elaboración propia

El 44 % de los empleados bancarios encuestados, manifiestan, que solo algunas veces, disfrutan cada labor que realizan en su trabajo. Este aspecto, es un medidor de cómo perciben los colaboradores su satisfacción de tipo laboral, y es preocupante el porcentaje obtenido, ya que es un indicio, de que no todos están satisfechos con lo que realizan en una entidad bancaria y ello puede generar desmejora en su rendimiento laboral.

### ¿Las tareas que realiza las ejecuta con la debida importancia que se merecen?

**Gráfica 45**  
*Tareas para realizar*

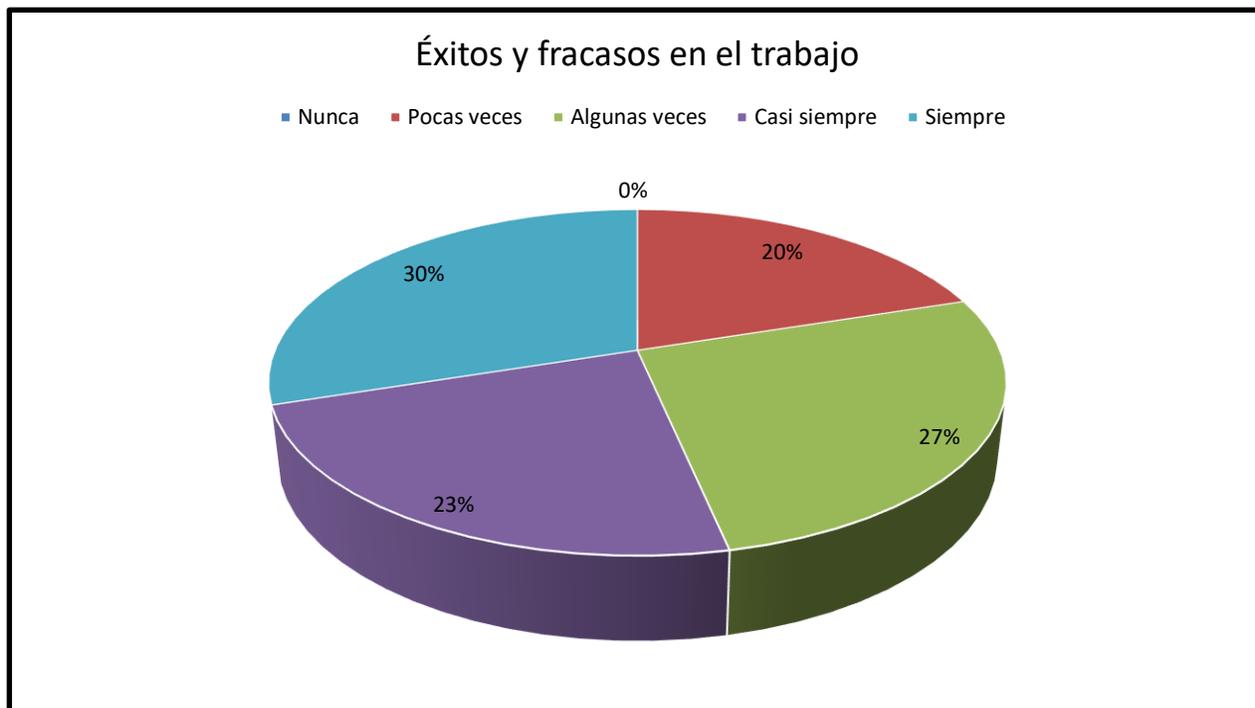


Fuente: Elaboración propia

El 84 % de los encuestados, opinan que siempre y casi siempre, las tareas que realizan los colaboradores las ejecutan con la debida importancia que se merecen. A la par de este resultado, se requiere que las entidades bancarias, brinden mayor importancia a la labor que realizan los empleados, debido a que este aspecto se puede convertir en un factor de motivación real para los colaboradores.

**¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?**

**Gráfica 46**  
*Éxitos y fracasos*



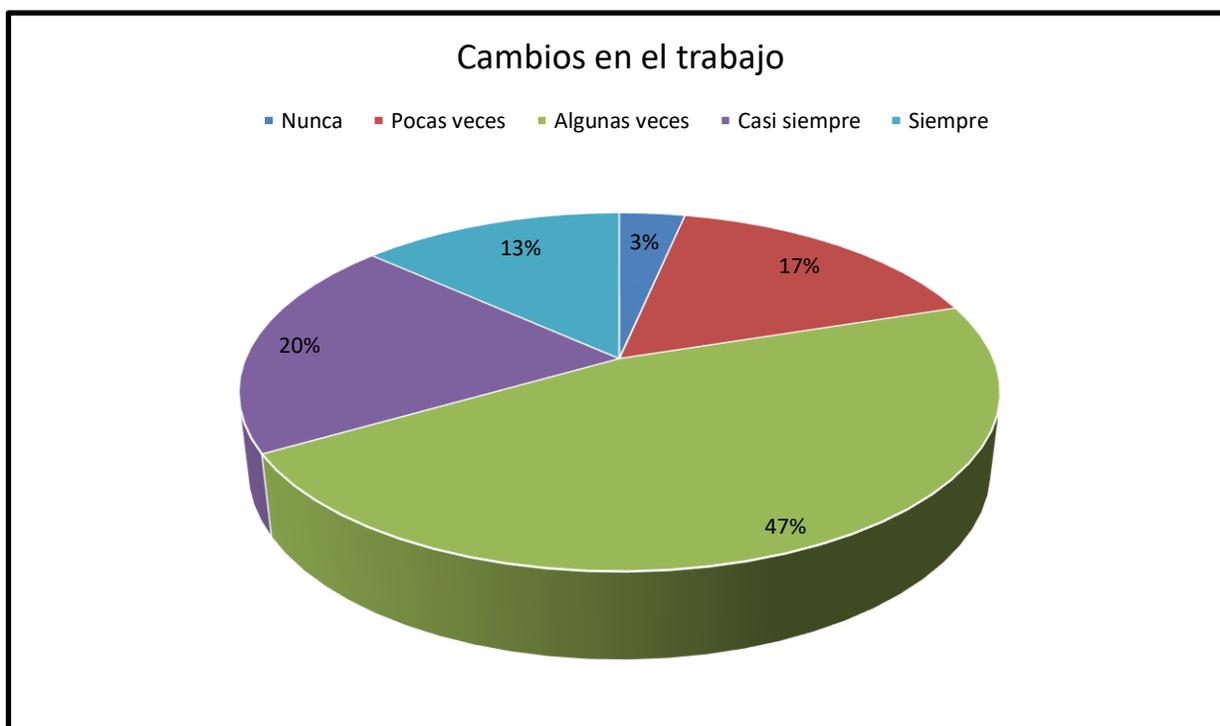
Fuente: Elaboración propia

La gráfica 46, muestra que el 63 % de los empleados, opinan que siempre y casi siempre se sienten partícipes de los éxitos y fracasos de su área de trabajo. Este resultado, evidencia, que los colaboradores comparten con facilidad sus logros, así como también, las dificultades, y este aspecto es favorable para que se atiendan los puntos críticos en el desempeño laboral.

**¿En su trabajo tiene la facultad para efectuar cambios con el fin de hacerlo más efectivo?**

**Gráfica 47**

*Cambios en el trabajo*



Fuente. Elaboración propia

Según el 47 % de los encuestados, algunas veces en su trabajo, tienen la facultad para efectuar cambios con el fin de hacerlo más efectivo. La realización de cambios en una labor determinada, no es un proceso fácil dentro de las entidades bancarias, debido a que este tipo de organizaciones, adoptan protocolos o manuales de procedimiento que se caracterizan por su inflexibilidad, y estos aspectos, dificultan los procesos de innovación o creatividad en procura de un mayor desempeño laboral.

### ***6.2.3 Análisis de los Resultados de la encuesta hacia los empleados del sector bancario***

Los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los empleados del sector bancario en la ciudad de Sincelejo, inicialmente, evidencian, que la mayoría de los trabajadores son mujeres, y el rango de edad predominante es el de 26 a 45 años, con mayor porcentaje de personas casadas, y con estudios profesionales. La mayor modalidad de contratación laboral observado es el contrato indefinido y el tiempo más servicio más común es el de 10 a 23 años. Estos datos son muy similares a lo que ocurre a nivel nacional, en el cual, hay un marcado interés por parte de las entidades bancarias por contratar personas adultas, profesionales, en la mayoría de los casos mujeres y que tengan estabilidad familiar, entre otros aspectos.

En cuanto a los resultados de las preguntas realizadas, la mayoría manifiesta, que casi siempre reciben un reconocimiento por su labor en la entidad bancaria donde trabajan, además de ello, opinan que sus funciones y responsabilidades están bien definidas. Un punto débil que arroja la encuesta es el hecho, de que los empleados reciben escaso apoyo para que desarrollen un tipo de formación específica. Sin embargo, otro dato arroja, que las entidades bancarias, se caracterizan, por mantener preparados a su personal de manera constante, para que estos puedan desempeñar mejor su labor. Según la encuesta, los colaboradores cuentan con los equipos y herramientas necesarios para desempeñar su labor, así como también, de un programa anual, semestral o trimestral de capacitación en función de dicho propósito.

Por otra parte, la encuesta evidencia, que los empleados, consideran, que solo algunas veces, la labor que realizan, le permite un mayor desarrollo de tipo profesional. Además de ello, los empleados, manifiestan, que no se les presenta oportunidades de crecimiento a otros puestos dentro de la entidad. La mayoría opina, que siempre y casi siempre, la entidad establece unas metas u objetivos a cumplir de manera constante y en otro resultado, afirman, que el ambiente de trabajo es confortable para desempeñar sus funciones. También en la encuesta, los colaboradores identifican, como recomendable, el que se mejore el ambiente físico de las áreas de trabajo para que el desempeño laboral sea más efectivo. Estos en su mayoría consideran, que llevan una buena

calidad de vida laboral, y además de ello, la totalidad de los encuestados opinan que el llevarse bien con el jefe o compañeros beneficia la calidad del trabajo.

La totalidad de los encuestados, opinan que las condiciones de higiene y seguridad en su ambiente de trabajo son favorables para el buen desempeño. Sin embargo, como punto crítico, la encuesta pone de manifiesto, que la entidad no presenta un modelo de indicadores que permita medir la efectividad de su trabajo. Otra falencia, es el hecho de que algunas veces se verifican los resultados de las actividades que realizan los colaboradores. Otro aspecto desfavorable, que muestra los resultados, reside en el hecho de que los empleados, consideran, que la entidad donde laboran pocas veces otorga una buena remuneración a su personal. De igual manera, un porcentaje significativo de los encuestados opinan, que pocas veces los ingresos que reciben por su trabajo, los consideran aceptables según la labor que realizan en la entidad.

La encuesta, también muestra, que algunas veces la entidad suele otorgar incentivos por el buen desempeño de su labor. Por otra parte, es favorable, que la mayoría de los encuestados, manifiesten, que siempre y casi siempre, la entidad bancaria realiza un proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal para la ocupación de un determinado puesto de trabajo, además de que la mayoría se sientan apoyados por su grupo de trabajo. Un gran porcentaje de encuestados, ponen de manifiesto, que siempre se mantienen informados acerca de las responsabilidades y deberes de su puesto de trabajo y mantienen una buena comunicación con su jefe y compañeros de trabajo. Sin embargo, a pesar de los resultados anteriores solo algunas veces, disfrutan cada labor que realizan en su trabajo. La mayoría considera, que las tareas que realizan los colaboradores las ejecutan con la debida importancia que se merecen y demás de ello, opinan que siempre y casi siempre se sienten partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo. Por último, los datos de la encuesta dan a conocer, que solo algunas veces en su trabajo, tienen la facultad para efectuar cambios con el fin de hacerlo más efectivo.

En línea general, los resultados muestran muchas fortalezas en cuanto a reconocimiento, logística, capacitación, ambiente de trabajo, higiene seguridad, reclutamiento, selección, trabajo

colaborativo y comunicación entre otros. En cuanto a debilidades, se mencionan, la falta de oportunidades para escalar dentro de la empresa, los incentivos, la remuneración adecuada para ciertas actividades, mayor promoción para la actualización del personal y apoyo de la dirección para que se logre autonomía, realización y buen desempeño en lo laboral.

En función de facilitar el análisis e interpretación de los resultados de las dimensiones referidas al desempeño laboral, se generó una equivalencia cualitativa de los valores obtenidos. A continuación, se presenta el cuadro que se utilizará como base para analizar los resultados hallados en la investigación.

#### ***6.2.4 Evaluación del desempeño laboral según los resultados obtenidos en la entidad bancaria***

En función de evaluar de manera cualitativa el factor de desempeño laboral en la entidad bancaria, se realiza una valoración cualitativa con base en los datos obtenidos en la encuesta dirigida a los empleados, y por ello, inicialmente se establece un rango de calificación de dichos resultados (Ver tabla).

**Tabla 22**

*Rango de evaluación por desempeño laboral*

<b>Rangos</b>	<b>Calificación</b>
1.0 - 1.4	MUY MALO
1.5 - 2.4	MALO
2.5 - 3.4	REGULAR
3.5 - 4.4	BUENO
4.5 - 5.0	MUY BUENO

Fuente. Elaboración propia

Luego se procede, a mostrar los resultados de cada una de las dimensiones analizadas en la encuesta estableciendo el número de respuesta, los porcentajes y los promedios de estas. A continuación, se muestran dichos resultados y promedios.

**Tabla 23***Evaluación de desempeño Gestión de Personal*

Gestión de Personal	No. De Respuestas	Porcentaje	Calificación	(%*C)
Siempre	61	41 %	5	2,03
Casi Siempre	54	36%	4	1,44
Algunas Veces	31	21%	3	0,62
Pocas Veces	3	2 %	2	0,04
Nunca	1	1 %	1	0,06
Total	150	100%		4,14

Fuente. Elaboración propia

En cuanto a la dimensión denominada “Gestión de personal”, derivada de la encuesta realizada a los empleados de las entidades bancarias, se obtuvo una calificación promedio de 4,14, identificado como un resultado bueno, que indica, que los factores referidos a reconocimiento de esfuerzo laboral, definición de funciones y responsabilidades, formación específica, capacitación, inducción y dotación de equipos de trabajo están implementándose de manera adecuada por parte de la entidad. Estos factores son coadyuvantes, en el propósito de que los colaboradores logren un buen desempeño laboral.

**Tabla 24***Evaluación de desempeño dirección y desarrollo*

Dirección y Desarrollo	No. de respuestas	Porcentaje	Calificación	(%*C)
Siempre	35	29 %	5	1,46
Casi Siempre	35	29 %	4	1,17
Algunas Veces	28	23 %	3	0,70
Pocas veces	18	15 %	2	0,30
Nunca	4	3 %	1	0,03
Total	120	100%		3,66

Fuente. Elaboración propia

Según la gráfica, la calificación obtenida en la dimensión “Dirección y Desarrollo”, fue de 3,66, considerándose buena, en el cual, se valida que la entidad bancaria, está desarrollando

programas de capacitación a sus empleados, sociabilizando objetivos y metas, apoyando en cuanto a que se dé el desarrollo profesional al interior de la organización. Sin embargo, existe un factor crítico dentro de esta dimensión, y es lo referente, a que la dirección brinde mayores oportunidades laborales para el crecimiento profesional de los empleados. Estas oportunidades se remiten a que se facilite el que los colaboradores puedan realizar actualizaciones en tecnología, maestrías u especializaciones para mejorar su desempeño laboral en dichas entidades.

**Tabla 25**

*Evaluación de desempeño mantenimiento de personas*

Mantenimiento de Personas	No. de respuestas	Porcentaje	Calificación	(%*C)
Siempre	124	83 %	5	4,1
Casi Siempre	21	14 %	4	0,56
Algunas Veces	4	3 %	3	0,08
Pocas veces	1	1 %	2	0,013
Nunca	0	0 %	1	0
Total	150	100%		4,78

Fuente. Elaboración propia

En la gráfica se observa, que la dimensión denominada "Mantenimiento de personas", tuvo un alto porcentaje de calificación (4,78), lo cual, pone de manifiesto, que la entidad bancaria, presenta un ambiente de trabajo confortable, con espacios físicos adecuados en las áreas de trabajo, una buena calidad el trabajo y donde es manifiesto, que los colaboradores tienen un buen relacionamiento con los jefes o compañeros de trabajo, por tanto, tales aspectos, son benéficos en cuanto a lograr un aumento de la calidad del trabajo y un mayor desempeño laboral.

**Tabla 26***Evaluación de desempeño evaluación de personas*

Evaluación de Personas	No. de respuestas	Porcentaje	Calificación	(%*C)
Siempre	14	23 %	5	1,16
Casi Siempre	17	28 %	4	1,13
Algunas Veces	28	47 %	3	1,4
Pocas veces	1	2 %	2	0,33
Nunca	0	0 %	1	0
Total	60	100%		3,73

Fuente. Elaboración propia

En esta dimensión “Evaluación de personas”, se obtuvo una calificación promedio de 3,73, considerada buena, debido a que las entidades bancarias de manera periódica realizan evaluaciones al personal, para determinar su rendimiento laboral. Sin embargo, en esta dimensión se establece como puntos críticos, el hecho, de que se manejen de manera eficaz los indicadores que permitan medir la efectividad del trabajo y monitorear los resultados de ciertas actividades que realizan los colaboradores.

**Tabla 27***Evaluación de desempeño retribución*

Retribución	No. de respuestas	Porcentaje	Calificación	(%*C)
Siempre	9	10 %	5	0,50
Casi Siempre	12	13 %	4	0,53
Algunas Veces	34	38 %	3	1,13
Pocas veces	35	39 %	2	0,77
Nunca	0	0 %	1	0 %
Total	90	100%		2,94

Fuente. Elaboración propia

En esta categoría denominada “Retribución, se logró como resultado, una calificación promedio de 2,94, el cual se considera regular, debido a que las entidades bancarias, no están otorgando una buena remuneración a su personal, es decir, ingresos aceptables, acorde a la función realizada, y la falta de incentivos, que generen mayor motivación hacia un desempeño laboral superior.

**Tabla 28**

*Evaluación de desempeño administración de personal*

Administración de Personal	No. De Respuestas	Porcentaje	Calificación	(%*C)
Siempre	12	40 %	5	2,0
Casi Siempre	8	27 %	4	1,06
Algunas Veces	10	33 %	3	1
Pocas veces	0	0 %	2	0
Nunca	0	0 %	1	0
Total	30	100%		4,06

Fuente. Elaboración propia

En esta dimensión llamada “Administración de personal”, se obtuvo un buen porcentaje (4,06), por lo cual, se infiere, que las entidades bancarias, realizan un proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal para ocupar un determinado puesto de trabajo, este resultado es muy común en estas organizaciones, porque el buen reclutamiento y selección, indica, que se cuenta con un personal idóneo para el buen desempeño laboral.

**Tabla 29***Evaluación de desempeño estrategias*

Estrategias	No. de respuestas	Porcentaje	Calificación	(%*C)
Siempre	50	24 %	5	1,19
Casi Siempre	83	40 %	4	1,58
Algunas Veces	61	29 %	3	0,87
Pocas veces	15	7 %	2	0,14
Nunca	1	0 %	1	0,04
Total	210	100%		3,79

Fuente. Elaboración propia

En la dimensión “Estrategias”, se halló como resultado, una calificación promedio de 3,79, catalogada como buena, e indica, que los colaboradores de las entidades bancarias se sienten apoyados, por su grupo de trabajo, se mantienen informados acerca de las responsabilidades y deberes de su puesto de trabajo, mantienen una buena comunicación con su jefe y demás colaboradores, le dan importancia a lo que realizan y se sienten partícipes de los éxitos y fracasos de su área de trabajo. En cuanto a los puntos críticos, hace falta, que los colaboradores disfruten más su trabajo y de que cuenten con una mayor autonomía para realizar cambios, y con ello, lograr una labor más eficaz.

**Tabla 30***Evaluación de desempeño por factores - Dimensiones*

Factor	Calificación	Cualificación
Gestión De Personal	4,14	Buena
Dirección Y Desarrollo	3,66	Buena
Mantenimiento De Personas	4,78	Buena
Evaluación De Personas	3,73	Buena
Retribución	2,94	Regular
Administración De Personal	4,06	Buena
Estrategias	3,79	Buena
<b>Total</b>	<b>3,87</b>	<b>Buena</b>

Fuente. Elaboración propia

La gráfica indica, que la calificación general promedio obtenida del total de las dimensiones analizadas, fue de 3,87, lo cual, evidencia, un resultado bueno por parte de las entidades bancarias en la ciudad de Sincelejo, sin embargo, es importante que se fortalezcan los factores que han resultado favorables y se mejoren aquellos que son críticos, o que obtuvieron una calificación más baja, y con ello, lograr un relacionamiento más eficaz entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en dichas entidades.

### **6.3 Objetivo 3: La relación de la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores del sector bancario en la ciudad de Sincelejo**

#### ***6.3.1 Introducción***

En el desarrollo de este capítulo, se realiza inicialmente, una teorización acerca de la relación que existe entre gestión del talento humano y el desempeño laboral, para luego enfatizar, en los resultados obtenidos en los capítulos anteriores, acerca de tales factores referidos al desempeño de los trabajadores del sector bancario en la ciudad de Sincelejo.

#### ***6.3.2 Relación de la la gestión del talento humano con el desempeño laboral***

La gestión talento humano y el desempeño laboral, son aspectos esenciales para el crecimiento organizacional de cualquier empresa o entidad, en ese sentido, un trabajador o empleado, que recibe el apoyo, motivación e incentivos laborales, es una persona con mayor disposición a contribuir en la mejora del ambiente laboral y en el logro de un mayor desempeño laboral en la organización. Al respecto, Kotler & Kepler (2014), exponen que los trabajadores que asumen un mayor compromiso con una empresa o entidad son aquellos, que se sienten valorados y apoyados por la dirección, y ellos a la vez, contribuyen el logro de los objetivos organizacionales, por tanto, el desempeño laboral crece y el ambiente de trabajo se vuelve más acogedor, disfrutando los colaboradores de tal circunstancia y dando lo mejor de ello, en procura del crecimiento organizacional.

En línea con lo anterior, la gestión del talento humano, se convierte en una labor esencial dentro de las empresas, y no solo es una actividad referida al control del personal, o de que se realice una buen reclutamiento o selección del recurso humano, sino también, como un proceso de apoyo para que haya un mayor desempeño laboral de los colaboradores, con base en los incentivos y beneficios sociales (Cáceres, 2017), ya que el empleado o trabajador es el impulsor de gran parte del éxito empresarial, por ello, es clave que las organizaciones se concienticen en la necesidad de invertir en actividades orientadas hacia la competitividad y la satisfacción laboral.

En atención a lo ya descrito, la gestión eficiente del talento humano conlleva al desarrollo laboral de los colaboradores, sino un aspecto de vital importancia en el logro del crecimiento empresarial u organizacional. Sin embargo, en muchos casos, es evidente, las deficiencias en la labor de gestionar el talento, al centrarse esta actividad solamente en lo operativo, y dejando a un lado, la necesidad de potencializar, otros factores que generan pro-actividad laboral, y está débil gestión del talento humano, conlleva a que se dé un desempeño laboral bajo y, por ende, se afecte la productividad y se generen pérdidas económicas y financieras en las organizaciones (Lira, 2016). Según Ruiz (2018), el fracaso organizacional y bajo desempeño laboral es producto de la deficiente gestión del talento humano, y específicamente, por la falta de una comunicación adecuada entre jefes y colaboradores, y en general en la organización en su conjunto.

En cuanto a la relación de la gestión del talento humano y el desempeño laboral, este aspecto se convierte en uno de los grandes retos para aquellos que monitorean al personal de una empresa (Mazurek, 2018). Esta realidad, implica, que los gestores del departamento de personal desarrollen las actividades de reclutamiento, selección y fortalecimiento con mayor proyección y compromiso, debido a que tales acciones bien ejecutadas, son parte de las estrategias que contribuirán en una mayor competitividad del recurso humano.

Según Puma (2017), el desempeño laboral, lleva contenido, que la gestión humana, se centre en potencializar los recursos disponibles, y con ello, que el colaborador logre las metas planteadas por la organización. Este propósito, de lograr los objetivos deseados, son concomitantes con el buen desempeño de las funciones por parte de los colaboradores, y este aspecto se relaciona con los “resultados, cualidades, conocimiento del puesto laboral y cooperación en el equipo de trabajo” (Chiavenato 2004 p. 251). El buen desempeño también se relaciona, con la “la capacidad para percibir problemas, desenvolverse ante diversas situaciones y aceptar tareas” (Chiavenato, 2004, p.251), y en esa línea, la gestión del talento humano debe evaluar, aspectos como: Iniciativa, trabajo en equipo y organización.

Por su parte, Prado (2016), indica, acerca de la necesidad de que se haga medición del desempeño laboral, haciendo alusión, a cinco aspectos claves, como son: lo que el colaborador puede hacer, cómo se autoevalúa el buen desempeño, la capacidad de adaptación al cambio tecnológico y metodológico, y la potencialidad para solucionar problemas, así como también, la organización de la actividad que se realice.

Anaya y Paredes (2015), afirman, que el desarrollo del desempeño laboral fortalece el clima laboral dentro de la organización. Asimismo, Morcillo (2014, citado por Checa, Xiomara y Chávarry, 2020), considera que este factor, es muy importante, porque promociona el talento de los colaboradores y ello a la vez, genera valor agregado diferenciador entre las organizaciones. Cacsire (2019), expone que la gestión humana y el desempeño laboral son aspectos claves para el logro de mayor eficiencia organizacional. En ese sentido, las empresas o entidades deben potencializar las habilidades de su personal, y ello implica, el gestionarlo de manera inteligente, y motivarlo para la consecución de los fines empresariales.

Según Inga (2019), a pesar de que hay mucha teoría acerca de la importancia de la gestión humana dentro del componente de desarrollo laboral de las organizaciones, aun en la realidad, no es manifiesto dichas ventajas, debido al enfoque reducido que se le da a la gestión de personal, y en razón a diferentes obstáculos que están presentes dentro del ambiente interno de las empresas, por ello, se arguye que la gestión del talento humano, en función de mayor desempeño laboral, se convierte en un reto tanto en el presente como a futuro dentro de las organizaciones. En ese orden de ideas, se concibe que el desempeño laboral para su solidez requiere de “la integración, el desarrollo, la ciencia, procesamiento de su información y ambientes adecuados de trabajo, para hacer sentir bien a sus colaboradores” (Miranda, 2018, p.80).

Saavedra (2019), considera que las teorías del desempeño laboral están referidas a que se desarrollen actividades como: estrategias de inducción y reinducción, un plan efectivo de capacitaciones, fortalecer capacidades de sociabilización, talleres de comunicación efectiva, programas de integración e incentivos y reconocimientos, entre otros.

Por su parte, Jáuregui (2017), manifiesta que hay una estrecha relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, por lo tanto, esta conjunción de acciones y potencialidades también lleva agregado, valores, creencias, roles, es decir, la gestión y el buen desempeño, conlleva a que se valoren las capacidades individuales y haya una comprensión de las personalidades de los colaboradores, en provecho de mayor potencializarían de los recursos humanos (Majad, 2016).

Suarez (2018), considera, que un mejor desempeño laboral, lleva consigo el fortalecimiento de un plan de gestión del talento humano, que propone el reconocimiento de que el colaborador es un aspecto importante para la organización.

### ***6.3.3 Relación de la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores del sector bancario en la ciudad de Sincelejo***

La relación de la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores es un aspecto clave y de importancia, tal como lo establece la teoría organizacional al respecto, en el cual, se valida que una buena gestión humana es un factor dinamizador para el logro de mayor desempeño en el plano laboral.

En el caso de los hallazgos obtenidos en la caracterización del sector bancario de la ciudad de Sincelejo y acerca de la identificación del factor de desempeño laboral en dichas entidades, se logra conferir, que estas entidades presentan similitudes frente a las demás instituciones financieras del país, debido a que hacen reconocimiento del talento humano, como un factor de desarrollo organizacional, e implementan acciones de, reclutamiento, selección de personal, planificación, inducción y capacitación como actividades esenciales para lograr una contratación laboral adecuada. Otro aspecto positivo, que muestran los resultados referentes a la gestión humana de estas entidades, es la adecuada definición de sus políticas, condiciones, obligaciones y responsabilidades, para con ello, lograr que los colaboradores tengan un buen desempeño en lo laboral. Sin embargo, este propósito se obstaculiza, debido a que los resultados de la encuesta

dirigida a los empleados dan a conocer, que estas entidades no brindan incentivos laborales, o no promocionan debidamente, programas de desarrollo profesional (ascensos, rotaciones, reconocimientos, resoluciones u otros). También, la relación entre gestión humana y desempeño laboral se afecta, en razón a que no se gestiona la actualización del personal profesional, siendo este aspecto educativo un componente esencial, para el crecimiento o proyección de las entidades bancarias.

Otro aspecto, que puede considerarse favorable en la relación establecida entre gestión humana y desempeño laboral, es el hecho de que los resultados evidencien, que la mayoría de las entidades bancarias realicen evaluación de desempeño de manera periódica. Pero a pesar de ello, se requiere que dicha evaluación sea manejada con indicadores y se valoren de manera constante los resultados favorables que obtengan los colaboradores en el desarrollo de sus tareas y ello, sirva de sustento o fundamento para mejores remuneraciones laborales.

Se debe considerar, que los incentivos laborales, mayores oportunidades, la actualización formativa, y el apoyo de los dirigentes y colaboración de los compañeros de trabajo, son factores coadyuvantes para fortalecer la relación que existe entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral.

## Conclusiones

La relación entre gestión del talento humano y desempeño laboral es un aspecto central, dentro del desarrollo organizacional y el crecimiento de las empresas o entidades. Para el caso de las entidades bancarias en la ciudad de Sincelejo, los resultados obtenidos, referidos a determinar la caracterización de la gestión del talento humano, dan a conocer, que estas organizaciones, cumplen con los requisitos de reclutamiento, selección, socialización, inducción y desarrollo formativo de sus empleados, es decir, se hace evidente, que estas entidades, realizan procesos de gestión humana a similitud del resto de instituciones financieras del país, que consiste, en contratar, orientar y ayudar a los trabajadores en su ingreso y adaptación a su nueva organización y obtengan mayores responsabilidades de trabajo.

En cuanto a la identificación del desempeño laboral, dentro de estas entidades, los resultados obtenidos, son afines a los obtenidos en la caracterización, pero con la especificidad, de que se requiere unos mayores incentivos laborales, oportunidad de desarrollo profesional y valoración del trabajo realizado por parte de las personas que dirigen este tipo de organizaciones en la ciudad.

Los hallazgos obtenidos, en las encuestas, a nivel general, son favorables, en cuanto a reconocimiento, logística, capacitación, ambiente de trabajo, higiene seguridad, reclutamiento, selección, trabajo colaborativo y comunicación entre otros. Sin embargo, es de importancia atender a otros resultados que se obtuvieron, específicamente, aquellos referentes a la falta de oportunidades de ascenso, de que haya mayores incentivos laborales, se logre una remuneración acorde con el desarrollo de ciertas actividades, que se establezca una mayor promoción para la actualización del personal y un apoyo real por parte de la dirección, todo ello encaminado a que se logre autonomía de decisiones, realización personal y buen desempeño en lo laboral.

Es de importancia, que las entidades bancarias, tenga en cuenta, que la gestión del talento humano, y su incidencia en el desempeño laboral, no depende tanto de factores, instrumentales o de planificación referidos a la organización, manejo y evaluación de los recursos humano como

tal, y de que se cumplan cabalmente las orientaciones escritas en los manuales de funciones o procedimientos, sino más bien, que la perspectiva de desarrollo sirva para fortalecer dicha relación (gestión humana y desempeño en el trabajo), y en el cual, se consideren, los aspectos de disfrute, motivación y de valoración en el ámbito de lo laboral y de desarrollo personal, en ese sentido, toda actividad humana realizada en provecho de unos compromisos empresariales o institucionales, debe llevar inmerso la satisfacción de quien realiza dicha labor.

### Referencias Bibliográficas

- Andrade-Vega, C. (2018) *Estado del arte de los modelos de gestión del talento humano y algunos casos de Colombia en el periodo de 2000 a 2015*. [Tesis de grado, Universidad de San Buenaventura]. Repositorio USB.  
[http://bibliotecadigital.usb.edu.co:8080/bitstream/10819/6211/1/Estado%20de%20arte%20modelos%20%20gesti%C3%B3n\\_Carolina%20Andrade%20V\\_2018.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co:8080/bitstream/10819/6211/1/Estado%20de%20arte%20modelos%20%20gesti%C3%B3n_Carolina%20Andrade%20V_2018.pdf)
- Alzate, C. (2014). *La motivación como principio esencial en el desempeño empresarial efectivo*. Ensayo, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C.
- Arteaga N. y Salazar B. (2018). *Análisis del nivel de satisfacción laboral en los colaboradores de Bancolombia sucursal pasto principal en el periodo marzo – diciembre de 2018*. Universidad Jorge Tadeo Lozano - Universidad de Nariño
- Aguilar, J. (2017). *La Gestión del Talento Humano, elemento clave en el desempeño del personal en la Empresa*. Universidad Militar Nueva Granada.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17506/AguilarSimijacaJennyCarolina2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Anaya, L. D. y Paredes, J. M. (2015). *Propuesta de mejora de Clima Organizacional a partir de la Gestión del Talento Humano*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Alvarado, D. (2010). Lo Decente en el Trabajo: *¿Responsabilidad Social, Moral o Política de la Empresa?* Observatorio Laboral Revista Venezolana.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219014912007>
- Asobancaria (2005) "*Una mirada a la responsabilidad social de la banca colombiana y mundial*". En: La semana económica de Asobancaria, edición No 523.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000158&pid=S0121-6805201200010001100004&lng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000158&pid=S0121-6805201200010001100004&lng=en)

Bayona, S. y Madorrán, C. (2016) *Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa.*

Bertram, D. (2008). *Likert Scales... are the meaning of life. Topic report:* <http://poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-dane-likert.pdf>.

Bueno, E. (2013). *El capital intelectual como sistema generador de emprendimiento e innovación. Economía industrial.* pp. 15-22.

Bernárdez, M. (2008). *Capital intelectual: creación de valor en la sociedad del conocimiento.* USA: AuthorHouse. Briceño, M.

Criollo Fernández, L. (2014). *Clima laboral y rotación de personal motorizado en la Empresa Sodetur S.A.* Universidad Central del Ecuador Facultad de Ciencias Psicológicas Carrera de Psicología Industrial.

Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción- CMIC. (2012). *Financiamiento y fortalecimiento de mipymes.* <http://www.cmic.org/agendaindustria/AGENDA%20FINANCIAMIENTO.pdf>.

Cohen, M. y Baralla, G. (2012). *La situación de las PyMEs en América Latina.* [http://www.ieral.org/images\\_db/noticias\\_archivos/2157-La%20situaci%C3%B3n%20de%20las%20PyMEs%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf](http://www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/2157-La%20situaci%C3%B3n%20de%20las%20PyMEs%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf).

- Caicedo, H. y Quenguan, S. (2013). Universidad del Rosario Facultad de Administración  
Programa: Administración de Negocios Internacionales. Pamplona, España.
- Castillo, D. (2014). *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos*. Pontificia Universidad.
- Coffman, C. y González M. (2002). *follow this Path: How the world's drive growth by unleashing human potential*. Nueva York: Warner Books.
- Cáceres, C. (2017). *Un trabajador motivado es la clave en la organización*. Diario El Peruano
- Cacsire, G. (2019). *La Gestión del Talento Humano y su influencia en el desempeño laboral del personal de la oficina de Recursos Humanos de las Universidades Públicas de la Región Puno*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Checa-Llontop, Xiomara C., Chávarry-Y. (2020). *Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria Vol. 14 (4)*, Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco-Perú <http://revistas.unheval.edu.pe/index.php/ri>.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, Idalberto (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Ed. McGraw-Hill; Trad. Villamizar, Germán A.; Págs. 84,85.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. Mc Graw Hill

- Chicaiza, Y. (2013). *La Cultura Organizacional y su incidencia en la Rotación de Personal de Kmeyo.com 2012*. Universidad Central del Ecuador. Facultad de Ciencias Psicológicas, Carrera de Psicología Industrial.
- Cortázar, L. y Sanginés, M. (2014). *El fortalecimiento del servicio civil como pilar de las instituciones del sector público*
- Davis, Keith, Newstrom, John W (1999). *Comportamiento Humano en el trabajo*. Ed. McGraw-Hill, Pág.275.
- Escalona Urquiza, Pablo C. (2015). *Administración De Recursos Humanos En Empresa Embotelladora Universidad Nacional Autónoma De México*. Facultad De Estudios Superiores Cuautitlán
- Fleishman, E.A. y Bass, A.R (1971). “*Estudios de Psicología Industrial y del Personal*”, Ed. Trillas, México DF, Pág. 323.
- Galán, L. y Nóbile, C. (2007). *La problemática del sector pyme – región este de la provincia de Buenos Aires*. [http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/doc\\_trab\\_8.pdf](http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/doc_trab_8.pdf)
- García Zambrano, Lidia; García Merino, José Domingo; Rodríguez Castellanos, Arturo (2012). *Impacto de la inversión en capital humano sobre el valor empresarial*. Academia. Revista Latinoamericana de Administración, núm. 51, pp. 15-26 Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración Bogotá, Organismo Internacional.
- Giler, J. (2015). Investigación diagnóstica o propositiva. <https://es.scribd.com/doc/256338347/Investigacion-Diagnostica-o-Propositiva> Geney D. y Bautista H. (2014). *Estudio de viabilidad para la creación de la fundación “calidad de vida” en el municipio de Sahagún, Córdoba*. Universidad Tecnológica de Bolívar.

- Inga, F. (2019). *Gestión del Talento Humano como herramienta competitiva en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Alcides Carrión*, Pasco, 2016. Cerro de Pasco: Universidad Nacional Alcides Carrión .
- Jauregui, S. (2017). *Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Servosa Cargo S.A.C. - Lurigancho*, 2016. Universidad César Vallejo.
- Kotler, R. & Keller, K. (2014). *Fundamentos del Marketing. México: Pearson Education. Laboral*, L. G. (11 de junio de 2015). La Gaceta de Protección Laboral. <https://www.interempresas.net/Proteccionlaboral/Articulos/212023-El-bajorendimiento-laboral-de-los-espanoles-y-laansiedad.html>
- Lira Segura, J. (2016). *Estas son las mejores Empresas para Trabajar*. <https://gestion.pe/tendencias/mangementempleo/son-mejores-empresas-peru-1-123279-noticia/>
- Lora, Eduardo. (2017). *Las empresas colombianas no saben manejar el talento*. Revista Dinero. de: <https://www.dinero.com/edicion-impresia/opinion/articulo/lasempresas-colombianas-no-saben-manejar-el-talento-eduardo-lora/241663>.
- Melgarejo, (2007). *Desempeño económico: diferencias de pequeñas empresas clasificadas según la estructura de la propiedad del capital*. Revista de estudios cooperativos, (93), 7-38.
- Mares Narváez, D. J. y Mendoza Gómez, J. (2015). *Causas de rotación de personal en una Empresa de comida rápida en la Región Norte de México*. Universidad.
- Mejía, A. y Montoya, A. (2013). *El factor del talento humano en las organizaciones*. Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/Vol. XXXIV/No. 1.

- Moreno B., y Godoy, E. (2012). *El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones*(*human talent: An intangible capital that gives value in organizations*). Daena: International Journal of Good Conscience, 7(1), 57-67.
- Majad, M. (2016). *Gestión del Talento Humano en Organizaciones Educativas*. Revista Upel. <https://www.redalyc.org/pdf/3761/376147131008.pdf>.
- Mazurek, S. (2018). *Talent Management, Free Management Library*. <https://managementehelp.org/humanresources/talent-management.html>
- Miranda Edquen, N. (2018). *Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota*. Chota, Cajamarca: Universidad César Vallejo.
- Medina, A. y Lavado, P. (2012). *Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia)*. *Estudios gerenciales*, Vol. 28, N0. 122, pp. 121-138.
- Mejía, A. y Bravo, M. (2006). *Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones*. Revista Guillermo de Ockham, 4(1), 43-81.
- Morales G, (2002). *GRH, evolución, conceptos y diferentes perspectivas vistas en la realidad cubana*. <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/30/grh.htm>.
- Pfeffer, L. (1994). *Competitive advantage through people*", *California Management Review*, Vol. 36, N. 2, pp. 9-28.

- Prado, C. (2016). *Relación entre clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la universidad César Vallejo de Trujillo*. Universidad Nacional de Trujillo
- Pérez, O. (2017). *Diferencias entre gestión de talento humano y recursos humanos*. <https://blog.peoplenext.com.mx/diferencias-entregesti%C3%B3n-de-talento-humanoy-recursos-humanos>
- Puma, J. (2017). *Estrés y desempeño laboral de los trabajadores del Centro Salud Materno Infantil Piedra Liza, 2017*. Universidad César Vallejo.
- Prieto B. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Universidad de Medellín.
- Robbins, P. (2004). *Comportamiento Organizacional*, Ed. Prentice Hall, México, Pág.2.
- Rey C. (2016). *Análisis de la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de las organizaciones en el Siglo XXI*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá D.C 2016
- Saavedra, L. (2019). *Plan de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral en la Estación Experimental Agraria Vista Florida - Lambayeque, 2019*. Chiclayo: Universidad César Vallejo.
- Suárez, F. (2018). *La Gestión del Talento Humano como Estrategia para fortalecer el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Leoncito S.R.L*. Chiclayo: Universidad César Vallejo.
- Sherman, W. y George W., *“Administración de los Recursos Humanos”*, Ed. Iberoamérica, 1994.

Sierra, C. M. (2011). *Gestión de Recursos Humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de Empresas Innovadoras Españolas*. España.

Sum M. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral: Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango*.

Terry W. (2004). *Manual del empowerment. Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.

Vásquez, S. (2017). *Propuesta de un Programa de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios y servidores de la unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe*. Chiclayo: Universidad César Vallejo.

Wright, P. (1998): "*Strategy-HR fit: Does it really matter?*", *Human Resource Planning*, Vol. 21, N. 4, pp. 56-

## **Anexos**

### **Anexo 1: Encuesta de desempeño laboral**

Estamos realizando una encuesta para determinar la gestión del talento humano del sector bancario de la ciudad de Sincelejo y el desempeño laboral de sus empleados.

Se solicita su opinión sincera al respecto, agradecemos su colaboración.

*I: Marque con una “X” los espacios en blanco según corresponda a su respuesta:*

**Sexo:**

**Femenino**

**Masculino**

**Edad.**

**Antigüedad**

18-23 años

24-29 años

30- 35 años

36- 41 años

Más de 41 años

***Grado de Instrucción:***

Educación Técnica

Educación Universitaria

Educación posgrado

Antigüedad dentro de la empresa

1-5 años

6-10 años

10-20 años

Más de 20 años

II: Después de leer cuidadosamente cada enunciado en relación al Clima Laboral, marque con una “X” el número que corresponda a su opinión, acorde con los items, de la escala de Likert.

1	2	3	4	5
NUNCA	MUY POCAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

<b>GESTION DE PERSONAL</b>						
N°	Enunciado	1	2	3	4	5
1	¿La entidad bancaria reconoce su labor y esfuerzo?	0	1	7	20	2
2	¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	0	0	2	8	20
3	¿Cuándo necesita formación específica, recibe el apoyo de la gerencia?	1	2	16	7	4

4	¿Recibe capacitación e inducción acorde con su desempeño laboral?	0	0	5	13	12
5	¿Cuenta con los equipos y/o herramientas necesarias para realizar su trabajo?	0	0	1	6	23

### DIRECCIÓN Y DESARROLLO

N°	Enunciado	1	2	3	4	5
6	¿La entidad cuenta con un programa, anual, semestral o trimestral de capacitación?	0	0	4	12	14
7	¿El actual empleo le permite desarrollarse profesionalmente?	0	4	15	3	8
8	¿Cree usted que tiene oportunidad de crecimiento a otros puestos dentro de la entidad?	4	13	3	6	4
9	¿La entidad le establece unas metas u objetivos a cumplir de manera constante	0	1	6	14	9

### MANTENIMIENTO DE PERSONAS

N°	Enunciado	1	2	3	4	5
10	¿Cree usted que el ambiente de trabajo es confortable para desempeñar sus funciones?	0	0	1	6	23
11	¿Cree usted que es recomendable mejorar el ambiente físico de su área de trabajo para que sedesempeño sea más efectivo?	0	1	2	3	24
12	¿Cree usted que lleva una buena calidad de vida en el trabajo?	0	0	1	4	25
13	¿Cree usted que llevarse bien con el jefe o compañeros beneficia la calidad del trabajo?	0	0	0	2	28
14	Las condiciones de higiene y seguridad en su ambiente de trabajo, ¿Le resultan favorables?	0	0	0	6	24

<b>EVALUACION DE PERSONAS</b>						
N°	Enunciado	1	2	3	4	5
15	¿Tiene la organización un modelo de indicadores que permita medir la efectividad de su trabajo?	0	1	13	10	6
16	¿Se verifican los resultados de las actividades que realizan los colaboradores?	0	0	15	7	8

<b>RETRIBUCIÓN</b>						
N°	Enunciado	1	2	3	4	5
17	¿Cree usted que la entidad otorga una buena remuneración a su personal	0	13	8	4	5
18	¿Los ingresos que recibe por su trabajo, los considera aceptable acorde a su labor?	0	16	13	1	0
19	¿La empresa suele otorgar incentivos por el buen desempeño de su labor?	0	6	13	7	4

<b>ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL</b>						
N°	Enunciado	1	2	3	4	5
20	¿En la entidad realizan un proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal para ocupar un determinado puesto de trabajo?	0	0	10	8	12

<b>ESTRATEGIAS</b>						
N°	Enunciado	1	2	3	4	5
21	¿Se siente usted apoyado por su grupo de trabajo?	0	1	8	12	9

22	¿Se mantiene informado acerca de las responsabilidades y deberes de su puesto de trabajo?	0	1	5	18	6
23	¿Mantiene una buena comunicación con su jefe y compañeros de trabajo?	0	0	2	20	8
24	¿Disfruta cada labor que realiza en su trabajo?	0	1	13	6	10
25	¿Las tareas que realiza las ejecuta con la debida importancia que se merecen?	0	1	11	14	4
26	¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?	0	6	8	7	9
27	En su trabajo, ¿tiene la facultad para efectuar cambios con el fin de hacerlo más efectivo?	1	5	14	6	4