



Universidad del Valle

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**FORMULACIÓN DE UN PROGRAMA ACTUALIZADO DE ACTIVIDADES QUE
PERMITAN LA CAPACITACIÓN DE TODOS LOS COLABORADORES DE LA
EMPRESA TUYA S.A.**

LUCERO ANDREA CARVAJAL CARVAJAL

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA
2014**

**FORMULACIÓN DE UN PROGRAMA ACTUALIZADO DE ACTIVIDADES QUE
PERMITAN LA CAPACITACIÓN DE TODOS LOS COLABORADORES DE LA
EMPRESA TUYA S.A.**

LUCERO ANDREA CARVAJAL CARVAJAL

**Proyecto; Modalidad de Monografía para optar al título Administradora de
Empresas**

**DIRECTOR(A)
ADRIANA GONZÁLEZ GAMBOA
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS- ESPECIALISTA EN MERCADEO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA
2014**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle, para obtener el Título profesional de Administradora de Empresas.

Director

Adriana González Gamboa

Administradora de Empresas

Especialista en Mercadeo

Jurado

Buenaventura, Diciembre de 2014

DEDICATORIA

Este proyecto es el resultado de días y noches de esfuerzo y mucho sacrificio.

En primer lugar, dedico este gran logro a Dios todo poderoso, por guiar mi vida y mi camino, demostrándome que no existen batallas imposibles, llenándome de fuerza y valentía para superar los obstáculos, y ante todo por demostrarme su inmenso amor.

A mis padres Eneried Carvajal y Miller Carvajal, por ser el motor que impulsa mi vida y mayor orgullo; con su sacrificio, compresión, apoyo, consejos y amor, han hecho de mi una gran mujer, con valores y principios.

A mi hermana Angie Carvajal, por su confianza, compañía y ante todo por ser mi gran amiga.

LUCERO ANDREA CARVAJAL CARVAJAL

AGRADECIMIENTOS

Al terminar este duro trabajo, agradezco inmensamente a todas aquellas personas que me acompañaron e hicieron parte de este maravilloso proceso.

Agradezco de manera especial, a mi Directora Adriana González Gamboa, por sus invaluable aportes, su dirección y confianza en esta investigación.

Mis más sinceros agradecimientos a mi jefe y supervisor Jhon Lara, por permitirme realizar esta investigación en su oficina. A todos mis compañeros de Tarjeta Éxito, por brindarme disposición y tiempo cuando necesité de su apoyo en esta investigación.

Al coordinador del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Valle Sede Pacífico, Alexander Herrera Londoño, por su apoyo, compañía, consejos y paciencia en el desarrollo de esta investigación.

A los docentes de la Universidad del Valle Sede Pacífico, por brindarme sus conocimientos y consejos durante estos 5 años y hacer de mi una gran profesional.

A mis compañeros, amigos y ahora colegas, por las inigualables y divertidas historias que vivimos, y los maravillosos momentos que compartimos estos años, a ellos, mis más sinceros agradecimientos y mis mejores deseos.

Por último, a La Universidad del Valle sede Pacifico, especialmente al programa de Administración de Empresas, por educarme, formarme y convertirme en una gran profesional.

LUCERO ANDREA CARVAJAL CARVAJAL

CONTENIDO

Páginas.

INTRODUCCIÓN	12
1. ANTECEDENTES	14
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
2.3 JUSTIFICACIÓN.....	18
3. OBJETIVOS	21
3.1 OBJETIVO GENERAL	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
4. MARCOS DE REFERENCIA.....	22
4.1 MARCO CONTEXTUAL	22
4.2 MARCO TEÓRICO	27
4.2.1 Capacitación	32
4.2.2 Desarrollo de personas	33
4.2.3 Teoría de las necesidades de Maslow y Herzberg.....	35
4.2.4 Teoría X y teoría Y	37
4.2.5 Teoría de Likert	38
4.2.6 Teoría de las Relaciones Humanas	39
4.2.7 Percepción.	40
4.3 MARCO CONCEPTUAL	41
4.4 MARCO LEGAL	43
4.4.1 Estatuto orgánico del sistema financiero.....	43
4.4.2 Ley 1564 de 2012.....	43
4.4.3 Ley 1480 del 2011.....	44
4.4.4 Ley 1328 de 2009.....	45

4.4.5	Resolución 2333 de 2013.....	45
4.4.6	Resolución 1425 de 2012.....	45
4.4.7	Ley 1314 de 2009.....	46
5.	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	47
5.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	47
5.2	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	47
5.3	FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	47
5.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	48
5.5	POBLACIÓN.....	49
5.6	PLAN DE ANÁLISIS O PROCESAMIENTO DE DATOS	49
6.	PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	50
6.1	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	50
7.	ANÁLISIS GENERAL	86
8.	CONCLUSIONES.....	91
9.	RECOMENDACIONES	95
	BIBLIOGRAFÍA	97
	ANEXOS	102

LISTA DE TABLAS

Páginas.

Tabla 1. ¿Hace cuánto tiempo ingresó a la compañía?	51
Tabla 2. ¿Una vez ingresó a la compañía, cuándo recibió el proceso de inducción?	53
Tabla 3. ¿Después de la capacitación inicial ha seguido recibiendo más capacitaciones por parte de la compañía?	55
Tabla 4. ¿Con qué frecuencia se le da dicha capacitación?	57
Tabla 5. ¿A través de qué medios y métodos la compañía le ofrece el proceso de capacitación?	59
Tabla 6. ¿Cuál o cuáles son los sitios más usuales en los que se le brinda el proceso de capacitación?	61
Tabla 7. ¿Está usted de acuerdo con la forma y métodos como la compañía está brindándole la capacitación?	63
Tabla 8. ¿Según su experiencia, cómo califica el proceso de capacitación?	65
Tabla 9. ¿Qué otra opción propondría usted para mejorar el proceso de capacitación actual?	67
Tabla 10. ¿Puede usted desempeñar otras actividades o funciones diferentes a las establecidas para su cargo?.....	70
Tabla 11. ¿Cree usted que Tuya S.A. le ha permitido de alguna manera, cumplir con sus prioridades?.....	72
Tabla 12. ¿El proceso de capacitación que se le ha ofrecido, le ha permitido adquirir nuevos conocimientos y habilidades para desempeñar de manera efectiva sus actividades?	74
Tabla 13. Según su experiencia dentro de Tuya S.A., ¿cuál es el principal logro que le ha permitido alcanzar el proceso de capacitación que la compañía le ha brindado?.....	76
Tabla 14. ¿Desde su perspectiva y experiencia personal en el caso de que pudiera escoger, estaría usted dispuesto a continuar prestando sus servicios en esta compañía?	79

LISTA DE FIGURAS

Páginas.

Figura 1. Los seis procesos de la Administración de Recursos Humanos.....	30
Figura 2. Los estratos del desarrollo.	31
Figura 3. Jerarquía de las necesidades según Maslow.	35
Figura 4. Modelo de factores de higiene – motivación. Herzberg.	37
Figura 5. ¿Hace cuánto tiempo ingresó a la compañía?.....	52
Figura 6. ¿Una vez que ingresó a la compañía, cuando recibió el proceso de inducción?.....	53
Figura 7. ¿Después de la capacitación inicial ha seguido recibiendo más capacitaciones por parte de la compañía?	55
Figura 8. ¿Con qué frecuencia se le da dicha capacitación?	57
Figura 9. ¿A través de qué medios y métodos la compañía le ofrece el proceso de capacitación?	59
Figura 10. ¿Cuál o cuáles son los sitios más usuales en los que se le brinda el proceso de capacitación?	61
Figura 11. ¿Está usted de acuerdo con la forma y métodos como la compañía está brindándole la capacitación?.....	63
Figura 12. ¿Según su experiencia, cómo califica el proceso de capacitación?	65
Figura 13. ¿Qué otra opción propondría usted para mejorar el proceso de capacitación actual?	68
Figura 14. ¿Puede usted desempeñar otras actividades o funciones diferentes a las establecidas para su cargo?.....	70
Figura 15. ¿Cree usted que Tuya S.A. le ha permitido de alguna manera, cumplir con sus prioridades?	72
Figura 16. ¿El proceso de capacitación que se le ha ofrecido, le ha permitido adquirir nuevos conocimientos y habilidades para desempeñar de manera efectiva sus actividades?	74
Figura 17. Según su experiencia dentro de Tuya S.A., ¿cuál es el principal logro que le ha permitido alcanzar el proceso de capacitación que la compañía le ha brindado?	77
Figura 18. ¿Desde su perspectiva y experiencia personal en el caso de que pudiera escoger, estaría usted dispuesto a continuar prestando sus servicios en esta compañía?	79



Figura 19. Aspiraciones de los colaboradores a nivel laboral.	82
Figura 20. Aspiraciones de los colaboradores a nivel profesional.....	82
Figura 21. Aspiraciones de los colaboradores a nivel personal y familiar.	83
Figura 22. Críticas al proceso de capacitación de la compañía Tuya S.A.	84

LISTA DE ANEXOS

Páginas.

Anexo 1. Formato de cursos obligatorios.....	102
Anexo 2. Evaluación del índice de solvencia.....	103
Anexo 3. Encuesta a los colaboradores de Tuya S.A.	104
Anexo 4. Formato de guía de discusión para el grupo focal.....	108
Anexo 5. Parámetros para implementar un programa actualizado de actividades.	109
Anexo 6. Plan de mejora.....	110

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrolla en el Centro de Atención a la Tarjeta (CATT) Buenaventura de la empresa TUYA S.A., es una compañía de financiamiento orientada al desarrollo de líneas de crédito dirigidas a personas naturales, como tarjetas de crédito de marca privada, créditos de vehículo y libre inversión. Sabiendo que como parte esencial en la contratación tiene inmerso como obligatoriedad el proceso de capacitación, se pretende en esta investigación tomar como punto de partida el objetivo general planteado en este documento, el cual busca formular un programa actualizado de actividades que permitan capacitar a todos los colaboradores de la empresa.

Para el alcance del objetivo general planteado, se requiere diagnosticar las fortalezas y debilidades del programa de capacitación de personas implementado en la actualidad para el alcance de los logros personales y laborales de su personal, debe evidenciarse la percepción de los colaboradores frente al proceso y por tanto planear actividades de mejora y corrección del programa que permita hacerlo más efectivo.

Para llegar a este punto se requiere conocer aspectos teóricos fundamentales que permitan la ejecución y desarrollo correcto de la investigación, se toman teorías propuestas por diferentes autores relacionadas con la Gestión Humana, teorías del comportamiento y de Relaciones Humanas, y se dan definiciones claras y precisas de términos relevantes que permiten entender mejor su contexto y esencia.

A partir de aquí, se realiza una investigación de tipo descriptiva y exploratoria que a través de encuestas realizadas a los colaboradores y de la ejecución de grupos focales con clientes o usuarios de la Tarjeta Éxito (producto estrella de la compañía Tuya S.A.) permite conocer por medio de sus respuestas, comentarios o gestos, la percepción que tienen sobre el proceso de capacitación de personas;

gracias a ésto, se pudo determinar que el proceso de capacitación tal como la compañía lo está implementando en la actualidad, presenta algunas debilidades que radican en la forma y en el método de capacitar, los lugares y los espacios donde los colaboradores reciben la capacitación y las herramientas que son utilizadas.

Los usuarios por su parte califican y evalúan el proceso por medio del tipo y calidad de servicio que reciben, encontrándose que consideran este aspecto como favorable, pero encuentran situaciones que les incomodan, como es el caso de no siempre obtener las soluciones que desean y el largo tiempo de espera en la fila para ser atendidos.

En términos generales, la compañía Tuya S.A. está realizando su proceso de capacitación de tal manera que los colaboradores puedan realizar sus funciones adecuadamente y llegar a cumplir con sus logros personales y laborales, dejando una buena impresión en los clientes o usuarios.

De lo dicho anteriormente, puede concluirse que el proceso de capacitación implementado por Tuya S.A., si permite la adquisición de logros personales y laborales, pero necesita que se efectúen algunas mejoras para corregir las debilidades existentes, logrando de ésta manera, que el proceso se haga más sólido y sea mucho más efectivo. Por lo tanto, se recomienda de manera general que el estudio sea difundido a todas las partes interesadas, extrapolar el estudio a las demás oficinas del país, establecer nuevas actividades para la ejecución del programa, la mejora y adquisición de nuevas herramientas, la presencia activa de formadores y la Implementación de nuevas campañas y programas orientados a la satisfacción del cliente.

1. ANTECEDENTES

En la investigación se encontró que hasta la fecha de elaboración del presente documento, no existen estudios sobre los logros personales y laborales adquiridos por el personal contratado por la compañía Tuya S.A. a partir del proceso de capacitación brindado, sin embargo se pudo destacar un estudio de caso que no presentan fecha de elaboración, pero según los documentos utilizados, posiblemente haya sido realizado en la año 2010; sin embargo es un estudio sumamente interesante sobre el talento humano y el desarrollo organizacional, aplicado a una multinacional manufacturera llamada *Good Year*, dedicada a la fabricación de llantas de caucho, que cuenta con 411 empleados directos y 200 temporales y de aprendizaje.

Éste estudio fué realizado por la Docente Adriana Aguilera, quien es la Directora del área de Posgrados de la Universidad del Valle. Como ella misma lo presenta “es una investigación de tipo exploratoria y descriptiva que busca analizar la contribución de los procesos de la gestión humana a la conformación, desarrollo y cumplimiento de la estrategia organizacional de la multinacional”¹.

La búsqueda también permitió conocer una investigación publicada en el empleo.com, escrita por José Manuel Vecino² quien es el gerente de *job Management Vision* (empresa de consultoría organizacional y gestión humana), donde invita a la reflexión sobre el uso de diferentes instrumentos en la gestión del talento humano y los costos monetarios de credibilidad y tiempo que pueden significar para las organizaciones.

¹ Gestión humana y desarrollo organizacional. Tomado de:
[http://www.ascolfa.edu.co/archivos/5.1%20GTH%20%20AGUILERA%20\(P\).pdf](http://www.ascolfa.edu.co/archivos/5.1%20GTH%20%20AGUILERA%20(P).pdf). {15 de febrero de 2014}
Hora: 19:02.

² ¿Capacitar con las últimas tendencias o a pesar de ellas?, Tomado de:
http://www.empleo.com/colombia/investigacion_laboral/capacitar-con-las-nltimas-tendencias-o-a-pesar-de-ellas-/6587748. {15 de febrero de 2014}, Hora:19:40.

Enfatiza mucho que se debe ser crítico al escoger las estrategias de los programas de formación, pues en éste aspecto la administración del talento humano presenta muchos instrumentos, los cuales han surgido en diferentes épocas o momentos de la historia, por lo tanto, es importante saber escoger cuáles de estos instrumentos se adaptan mejor a la empresa de acuerdo a sus características y al momento por el cual esté atravesando.

Otra investigación relevante la presentan tres profesores de la universidad de Manizales, la cual lleva por nombre *la gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación*. Gregorio Calderón Hernández, Julia Clemencia Naranjo Valencia y Claudia Milena Álvarez Giraldo³, realizan dicha investigación en un período de tres años comprendido entre el 2002 al 2005 y cuya financiación fué otorgada por la universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Dicha investigación se elabora a través de la perspectiva de la empresa moderna y la gestión humana del país, aborda el mercado laboral y su relación con los recursos humanos desarrollándolo desde la óptica de la sociología y la humanística.

Otro estudio, señala la importancia de la capacitación, lo presentan Garza Tamez Horacio, José Luis Abreu y Efraín Garza⁴, quienes lo titulan *Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico*, éste estudio es realizado en una planta manufacturera mexicana llamada *Cooper Lighting* construida en el año 2000; básicamente el estudio pretende encontrar la importancia y la relación entre capacitación y productividad, logrando determinar prácticas adecuadas para satisfacer la necesidad de capacitación, teniendo en cuenta que los colaboradores se mueven impulsados por actitudes y motivaciones, logrando de esta manera detectar los beneficios de brindarles un adecuado proceso de capacitación, y la disposición y satisfacción que muestren los colaboradores con dicho proceso.

³ La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. Tomado de: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/html. {15 de febrero de 2014}, Hora:19:25.

⁴ Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico. Tomado de: [http://www.spentamexico.org/v4-n1/4\(1\)%20194-249.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n1/4(1)%20194-249.pdf). {junio 3 de 2014}, Hora: 17:16



Como es evidente en los ejemplos anteriores y teniendo en cuenta que la gestión humana es un tema tan amplio, se puede notar que las investigaciones realizadas sobre este tema se presentan de manera muy general, sin enfocarse de manera especial en los logros personales de los colaboradores, lo cual deja vía libre y un gran desafío para la investigación, exploración y desarrollo de este tema.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, la compañía Tuya S.A. cuenta con un programa de capacitación ya instaurado, mediante el cual busca influir en el colaborador para lograr que sea más efectivo en el desarrollo de sus actividades; Este programa se encuentra estructurado de manera formal y ejecutado por el área de gestión humana, considerado de obligatorio cumplimiento...Ver anexo 1... desafortunada solo tienen acceso al proceso plasmado en documentos los miembros de esa área.

Teniendo en cuenta lo anteriormente descrito, se decide escoger el proceso de capacitación de personas aplicado en la compañía Tuya S.A. como objeto de estudio para el presente trabajo, así durante aproximadamente dos semestres, verificar como se está llevando a cabo y de esta manera conocer la percepción que tienen los usuarios y los colaboradores frente al proceso y analizar como esto influye en el alcance de los logros de las personas contratadas por la empresa.

En este orden de ideas, al ver que la capacitación de personas es tan importante para que los colaboradores puedan desempeñar adecuadamente sus funciones y que de alguna manera ha sido desarrollado por la empresa Tuya S.A. bajo parámetros claramente establecidos, amerita la elaboración de una investigación que permita conocer la realidad que enfrenta en la actualidad.

En un análisis inicial realizado en el Centro de Atención a la Tarjeta (CATT) Buenaventura, se puede determinar que el proceso de capacitación de personas tal como se implementa en la actualidad presenta algunas debilidades, esto se le atribuye a diversas causas, dentro de las cuales se puede mencionar que no es ingenioso ni recursivo; La gran mayoría de las veces se hace de manera virtual, la plataforma tiene deficiencias en cuanto a velocidad se refiere, muchas veces por esta razón no cargan imágenes y algunos documentos, así como también muchas veces es necesario repetir los largos módulos porque no queda registrada la

evaluación obligatoria; Todo el proceso se realiza en horarios laborales dentro de la oficina y sabiendo que es un espacio expuesto al público, por ende, se reduce la capacidad de atención.

Debido a las causales del problema detectado, se considera como aburrido y monótono, donde la empresa olvida implementar tácticas modernas que le permitan al personal estar más atento al proceso y adquirir mayor conocimiento de forma fácil y efectiva.

El presente trabajo pretende formular un programa actualizado de actividades que permitan capacitar a todos los colaboradores de la empresa Tuya S.A., en el que se puedan establecer actividades lúdicas y dinámicas, dentro y fuera de los horarios y espacios laborales, que cuenten además con la dirección de personal capacitado y altamente informado; se establece la necesidad de actualización y mejora de la plataforma virtual, así como también el uso de una red de internet más ágil; teniendo en cuenta que la empresa cambia frecuentemente sus procesos, se requiere el cambio constante de las formas y métodos de capacitar.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Por qué formular un programa actualizado de actividades que permitan la capacitación de todos los colaboradores de la empresa Tuya S.A.?

2.3 JUSTIFICACIÓN

Las personas una vez se insertan en el mercado laboral, pasan incluso más tiempo en las organizaciones que en sus hogares, resulta ineludible que puedan sentirse cómodas, agradadas y ante todo bajo condiciones satisfactorias que le permitan desempeñarse efectivamente.

El presente trabajo pretende analizar la capacitación de personas en la compañía TUYA S.A., aspecto muy importante para ella, es una organización de prestigio y de gran trayectoria en el mercado. Resulta en este trabajo un desafío importante conocer como ha realizado el entrenamiento y desarrollo de su personal, utilizándolo como mecanismo que permita cumplir con las metas propuestas, y ante todo detectar las fallas que impiden el excelente desempeño y adquisición de logros de cada uno de los colaboradores.

Para que los colaboradores cumplan con dichas metas, necesitan de los usuarios que están dispuestos a adquirir los servicios que les ofrezcan, en este estudio el usuario final participará y ayudará en la evaluación de acuerdo a su experiencia como usuarios de Tuya S.A., evaluando desde su perspectiva la calidad de capacitación que los colaboradores hayan recibido por parte de la compañía.

La presente investigación tiene beneficios para cuatro actores diferentes: Para quien realiza ésta investigación resulta satisfactorio, gracias a la posibilidad que le brinda la organización de elaborar un estudio basado en hechos reales y concretos, donde pueda poner en práctica los conocimientos adquiridos durante los cinco (5) años de carrera universitaria, así presentar y sustentar un trabajo de grado exigido al optar por el título Administradora de Empresas.

Para Tuya S.A, es ganancioso en cuanto a dinero y conocimiento se refiere, ya que tiene la posibilidad de recibir un estudio completo que le permita conocer el estado real del proceso de capacitación en la ciudad de Buenaventura y extrapolarlo a las otras ciudades, sin que ésto le genere costos adicionales a los ya presupuestados.

Para la Universidad del Valle, resulta benéfico ya que puede tener la satisfacción de ofertar al mercado profesionales íntegros que aporten conocimientos, ideas y generen soluciones a problemas que requieran un personal altamente capacitado.

Y el cuarto actor, pero no menos importante, es la comunidad, a la cual le resulta aún más beneficioso la detección y corrección de las deficiencias del programa de



capacitación de personas de Tuya S.A., permitiéndole a la comunidad y/o usuarios de la tarjeta Éxito (producto estrella de la compañía Tuya S.A.) recibir la adecuada información en el momento que la solicite, y así evitarse pagos extras y pérdida de tiempo, producto de la desinformación.

Éste trabajo se elabora y presenta como cumplimiento al requisito exigido por la Universidad del Valle al optar por el título profesional Administradora de Empresas, y de esta manera poner en evidencia la práctica que surge como resultado de las teorías y conocimientos brindados por cada uno de los Docentes de las diferentes áreas del programa académico.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un programa actualizado de actividades que permitan capacitar a todos los colaboradores de la empresa Tuya S.A.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar las fortalezas y debilidades del programa de capacitación de personas implementado en la actualidad en Tuya S.A. para el alcance de los logros personales y laborales de su personal.
- Evidenciar cuál es la percepción que tienen los colaboradores frente al proceso de capacitación de personas que se está llevando a cabo y cómo este aspecto influye en los resultados del personal.
- Planear actividades de mejora y corrección del programa que permita hacerlo más efectivo.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 MARCO CONTEXTUAL

El sector financiero a nivel mundial con el paso del tiempo ha tenido grandes altibajos, repercutiendo en el estilo y calidad de vida de las personas. En el año 2013 hubo un leve crecimiento del 2.1%, lo que impulsó a los países con altos niveles económicos (economías desarrolladas), a buscar la forma de implementar como estrategias, nuevas políticas fiscales y monetarias para renovar de los efectos de desastre de la economía de los últimos años⁵.

Estas nuevas estrategias, poco a poco han empezado a dar sus frutos, estabilizando al sector financiero mundial, como es el caso de la zona euro que ha logrado recuperarse de la recesión a la que estuvo sometida, o el caso latente de la economía estadounidense que supero la devaluación de su moneda. Es por esto que se espera un crecimiento del Producto Bruto Mundial (PBM) para el 2014 de 3% y alrededor de un 3,4% para el 2015⁶.

Una vez visto el panorama que se dibuja para el sector financiero mundial, resulta indispensable conocer también el estado de este aspecto a nivel nacional, pues si bien es cierto, en Colombia existe una amplia gama de establecimientos de crédito públicos y privados que lo conforman tales como bancos, corporaciones financieras, compañías de financiamiento tradicional y compañías de financiamiento especializadas de *leasing* financiero, por mencionar algunas, se pueden resaltar la compañía de financiamiento Tuya S.A., la Polar, Credifamilia,

⁵ Situación y perspectivas de la economía mundial. Tomado de :
http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2014wesp_es_sp.pdf- {agosto 6 de 2014}, hora: 15:12

⁶ *Ibíd.* {agosto 6 de 2014}, hora: 15:14

Giros y Finanzas, Finamericana, Macrofinanciera, Serfinansa, entre muchas otras⁷.

Según un informe de la Superintendencia financiera de Colombia, expuesto en su página de internet, es evidente que estas entidades han tenido un aumento notable en sus utilidades durante el último año, en comparación con el mismo periodo de años anteriores, lo cual representa un momento favorable para el sector financiero del país...Ver anexo 2...

Pero también resulta importante resaltar que Colombia es un país de regiones totalmente diferentes y esto de alguna manera afecta la perspectiva frente a este aspecto, pues la región pacífica específicamente está caracterizada por una difícil situación de pobreza y ruralidad, pero también por una gran riqueza natural y una excelente posición geográfica, lo cual minimiza los aspectos negativos allí encontrados y mejorando las posibilidades para el sector financiero, ya que el continuo crecimiento del sector portuario obliga la utilización de entidades financieras para su funcionamiento.

Es justo aquí donde Buenaventura empieza a jugar un papel importante, este puerto fundado en 1540 por el señor Juan Ladrilleros en cumplimiento de la orden dada por Pascual de Andagoya, inicialmente solo era una isla de 3 Km de longitud llamada Cascajal, rodeada de aguas mansas y tranquilas. En 1827 por decreto 389 del 26 de julio, fué declarado Puerto Franco para la Importación y Exportación en el Pacífico⁸. Actualmente es considerado el principal puerto de Colombia, por

⁷ resultados del sistema financiero colombiano mayo 2014. Tomado de:
<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=10083326> {agosto 6 de 2014}, hora: 15:16

⁸ Reseña histórica de Buenaventura Colombia. Tomado de: <http://buenaventura.zxq.net/resena.html>. {10 de agosto de 2014}, Hora 10:50

donde transita más del 50% del comercio internacional del país⁹ y una de las bahías más seguras para el arribo y partida de barcos de gran calado¹⁰.

Su actividad principal gira en torno al sistema portuario, pero cuenta con otras actividades como la minería artesanal y el turismo, así como también se destaca la explotación forestal, la pesca marina y pluvial y algunas plantaciones de palma africana de donde se extrae el palmito, cacao, chontaduro y borojó. Grandes plantaciones naturales de caucho, tagua y balata se encuentran en medio de estas selvas¹¹.

Esto de alguna manera impulsa la llegada al puerto de grandes entidades financieras, tal es el caso de Tuya S.A.; como lo manifiesta en su página de internet, fué constituida en sus orígenes bajo la denominación COLOMBO MEXICANA DE INVERSIONES S.A. – COLMEX, mediante Escritura Pública No. 7418 de noviembre 30 de 1971, otorgada en la Notaria Primera del Círculo de Bogotá, D.C.¹²

En 1980, la Compañía fue adquirida por el Grupo Suramericana y modifica su domicilio pasando a ser la ciudad de Medellín y su denominación social, pasando a ser COMPAÑÍA SURAMERICANA DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL S.A. “SUFINANCIAMIENTO”. En la década de los años 80, la Compañía estaba orientada a satisfacer necesidades de crédito de la pequeña y mediana empresa, estrategia que cambio en 1992 con el desarrollo de líneas de crédito dirigidas a personas naturales, como tarjetas de crédito de marca privada, créditos de vehículo y libre inversión, entre otros, los cuales permitieron el posicionamiento de la Compañía en el mercado del crédito de consumo. En el año 2003, la Compañía fue adquirida por Bancolombia S.A., Corporación Financiera S.A., Fondo de

⁹ Expogestión pacífico. Tomado de: <http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2014/05/Apuestas-por-un-Valle-del-Cauca-Prospero.pdf>. {2 de septiembre de 2014}, hora 19:39

¹⁰ Gobernación del Valle del cauca. Tomado de: http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/buenaventura_pub#Resena. {20 de septiembre de 2014}, hora: 19:47

¹¹ Ibid. {10 de Agosto de 2014}, Hora 11:09

¹² Historia. Tomado de: <http://www.tuya.com.co/docs/Historia.pdf>. {5 de abril de 2014}, hora:20:16

Empleados de Bancolombia e Inmobiliaria Bancol S.A., pasando a formar parte del Grupo Bancolombia.

En el primer trimestre del año 2010, con ocasión de la celebración del contrato de cesión de activos, pasivos y contratos con Bancolombia S.A., la Compañía cambió su denominación social pasando a ser COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO TUYA S.A.

Actualmente su sede principal está ubicada en la ciudad de Medellín, desde allí se dictan todas las directrices y normatividad que deben seguir cada uno de los 112 Centros de Atención a la Tarjeta también llamados CATT's, ubicados en todo el país distribuidos en 8 regionales. No obstante, a pesar de ser una filial del grupo Bancolombia y al tener un buen posicionamiento en el mercado, algunos de sus procesos en cuanto al personal se refiere pueden variar de ciudad a ciudad, solo en algunos aspectos, debido a la cultura propia de cada región.

Teniendo en cuenta la facilidad al acceso de la información por parte de la empresa, se decide entonces realizar este estudio en el CATT Buenaventura que hace parte de la regional 2 (conformado por 11 CATT's, entre los cuales se encuentra Éxito Simón Bolívar, Éxito Popayán, Éxito Palmira, Éxito la Flora, Éxito San Fernando, Éxito Centro Pasto, Éxito Pasto, Éxito Ipiales, Éxito Unicentro Cali y Éxito Chipichape); el CATT Buenaventura lleva en funcionamiento aproximadamente 6 años ubicado en el interior del almacén Éxito Buenaventura; este es un sitio propicio para el desarrollo de esta investigación, teniendo en cuenta que la población bonaerense está conformada, según proyecciones poblacionales del DANE por 324.207 habitantes¹³. Buenaventura alberga a personas procedentes de los diferentes departamentos del país, lo cual hace que este almacén sea frecuentemente visitado por toda la población ya que tiene a su lado al centro comercial más completo de la ciudad.

¹³ Censo general 2005. Tomado de: <https://www.dane.gov.co/files/censos/libroCenso2005nacional.pdf>. {Septiembre 23 de 2014}, hora: 20:58

La Tarjeta Éxito como es conocido el producto estrella de la compañía Tuya S.A., ha sido difundida y adquirida por la población bonaverence con edades superiores a 18 años, lo que permite acceder fácilmente al sector financiero logrando construir su historial crediticio debido a la mínima exigencia de requerimientos y documentación solicitada por la empresa, ésta es una característica especial comparada con otras entidades financieras, quienes exigen tener un alto nivel de ingresos, y tener experiencia crediticia para otorgarles una tarjeta de crédito.

El CATT cumple normas y parámetros establecidos por la sede principal, descritos en la información corporativa de la Compañía Tuya S.A. que se muestra a continuación:

MISIÓN: “Acercar el crédito para que la mayoría de colombianos también puedan hacer realidad sus sueños”.

VISIÓN: “Financiar para el 2015 más del 50% de las ventas del Grupo Éxito”.

VALORES CORPORATIVOS: La empresa se rige bajo los valores de “servicio, lealtad, responsabilidad, respeto, ética y alegría”.

4.2 MARCO TEÓRICO

En primera instancia puede decirse que la administración del talento humano está compuesta tanto por organizaciones como por personas, es entonces en este punto donde empieza la complejidad del tema, pues se crea una interdependencia mutua, donde las organizaciones necesitan de las personas para poder subsistir y las personas necesitan de las organizaciones para poder alcanzar sus metas personales, por lo tanto, debe producirse una relación de tipo ganar - ganar donde los colaboradores (empleados y trabajadores) no deben tratarse simplemente como cosas o elementos necesarios para el funcionamiento y desarrollo de la organización, sino como miembros partícipes de ésta.

Chiavenato en su libro *Los nuevos desafíos de la administración de recursos humanos*, le da tanta relevancia a este aspecto, que incluso genera el interrogante “¿las personas como recursos o como asociados de la organización?”¹⁴ y determina que las personas no se deben ver como cosas o máquinas, sino por el contrario deben verse como socios de la organización ya que aportan el elemento más importante “la inteligencia”, pues aunque los empleados no aporten dinero ni herramientas, sí aportan sus capacidades, conocimientos y habilidades para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

La administración del talento humano según Chiavenato, sostiene que las personas deben de tomarse bajo cinco aspectos, para este caso en particular se destacan solo algunos tales como: Ver a las personas como seres humanos, estas son proveedoras de habilidades, destrezas y capacidades.

Verlas como activadores de los recursos organizacionales, son las personas el motor que le da el impulso que necesita la organización para afrontar los constantes cambios que presenta el ambiente; verlas como asociadas de la

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Los nuevos desafíos de la administración de recursos humanos. Gestión del talento humano. 3 ed. México: Mc Graw Hill, 2009, P. 10

organización, donde invierten su talento para recibir a cambio los beneficios que desean, tales como retribución económica, satisfacción, superación personal y profesional, entre muchos otros.

Verlas como talentos proveedores de competencias, donde son las personas las encargadas de llevar la organización al éxito, pues no basta solo con poseer infinidad de máquinas y tecnologías, sino se tiene el personal capaz de manejarlas, es más fácil sustituir una máquina y más difícil, costoso y lento el sustituir una persona; y ante todo, verlas como el capital intelectual de la organización, donde se tienen como su principal activo, capaz de proveerla de elementos intangibles como la inteligencia, “la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados le dan una ventaja competitiva a la organización”¹⁵.

Chiavenato en su libro *Gestión del talento humano*, cita a Gary Dessler, quien define el término administración del talento humano como el “Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”¹⁶, a George T. Milkovich y John W. Boudreau, quien lo define como “el conjunto de las decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los colaboradores y de las organizaciones”¹⁷ y a David A. de Cenzo y Stephen P. Robbins quienes lo consideran como “la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos”¹⁸.

Como ya se ha venido mencionando, las personas cumplen un papel fundamental dentro de la organización, de algún modo llegan al punto de ser responsables del éxito o fracaso de ésta, “cada organización necesita tener gente bien adaptada,

¹⁵ WERTHER, William B. y DAVIS, Keith. Elementos esenciales del capital humano. En administración de recursos humanos. 6 ed. México: Mc Graw Hill, 2008 P. 5

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Desarrollo de personas. Gestión del talento humano. 3 ed. México: Mc Graw Hill, 2009, P. 9

¹⁷ Ibid., P.9

¹⁸ Ibid., P. 9

capacitada y con experiencia para que desempeñe las actividades que deben realizarse”¹⁹ por lo tanto, las empresas modernas deben tener y aplicar siempre una filosofía orientada a las personas, para alcanzar tanto los objetivos personales e individuales como los organizacionales.

La administración de recursos humanos, es un tema amplio que según la literatura consultada abarca distintos aspectos, dividido en seis procesos diferentes (integración, organización, recompensa, desarrollo, retención, y auditoria de personas) que se relacionan y facilitan la obtención de la mayor cantidad de beneficios posibles tanto para los colaboradores como para la organización...ver figura 1... para este caso en particular solo se estudia el proceso de desarrollo de personas ya que en este se incluye el aspecto de capacitación, tema central y de gran interés para dar cumplimiento al objetivo principal planteado en este documento.

Se parte entonces de la idea de Chiavenato²⁰ donde dice que:

Desarrollar a las personas se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro que el entrenamiento. El desarrollo está más centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura profesional en el cargo actual (desarrollo gerencial: reservado a una pequeña franja del personal, sólo los niveles más elevados).

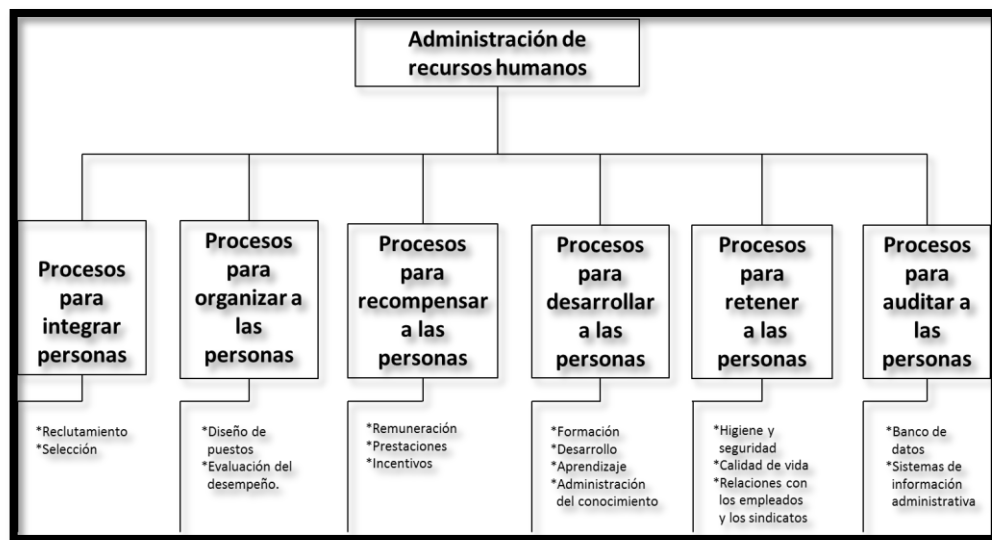
El entrenamiento, se entienden las actividades de desarrollo personal relacionadas con los procesos más profundos de

¹⁹ DE CENZO, David A. y ROBBINS, Stephen P. socialización, inducción y desarrollo de empleados. En administración de recursos humanos. México: Limusa Wiley, P. 227

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento Humano. Editorial McGraw-Hill interamericana S.A. Bogotá 2002. P. 334

formación de la personalidad y mejoramiento de la capacidad de comprensión e interpretación del conocimiento, y menos con la repartición de un conjunto de hechos e información respecto de habilidades motrices o de ejecución. Son experiencias organizadas de aprendizaje centradas en la posición actual de la organización. Debe aumentar la posibilidad del empleado para desempeñar mejor sus responsabilidades actuales.

Figura 1. Los seis procesos de la Administración de Recursos Humanos.



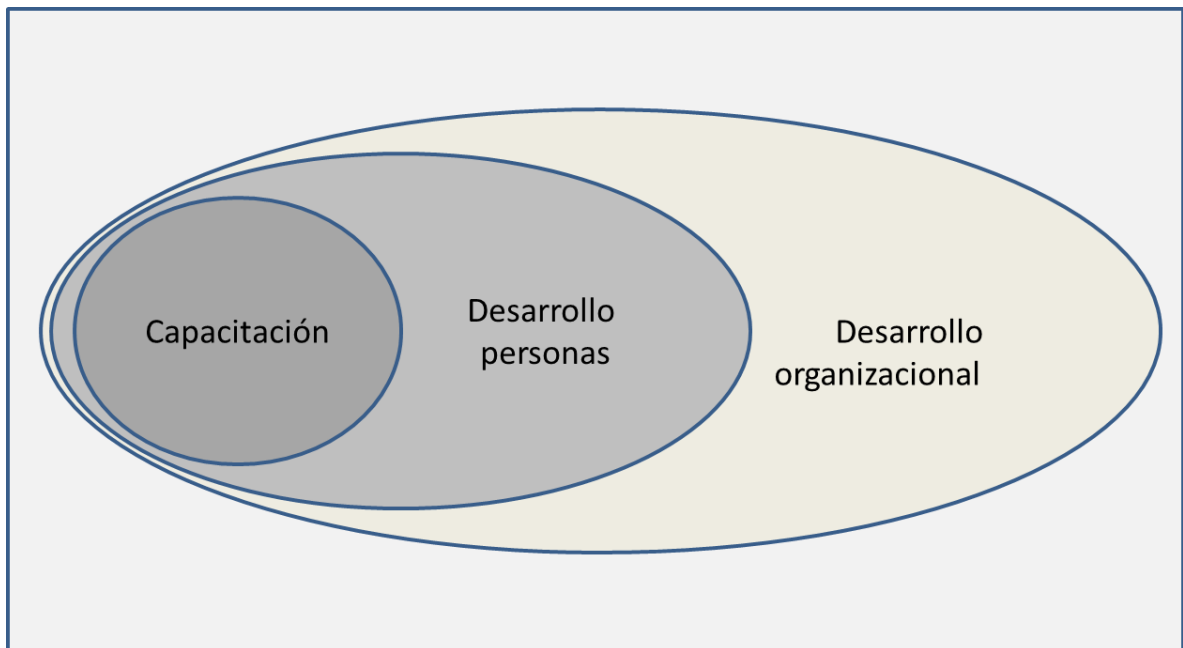
Fuente: Gestión del talento humano (Chiavenato 2009: 15).

La capacitación no solamente busca que el individuo aprenda nuevas cualidades, sino también trata de influir en él de manera positiva para que modifique muchos de sus comportamientos, de ésta manera pueda ser mucho más efectivo dentro de la organización y ante todo se sienta convencido de que el proceso que está realizando lo llena y le da valor no solo de manera profesional sino también de manera personal, pues se sabe que este aspecto contribuye ampliamente en la efectividad de las tareas desempeñadas por el colaborador.

Muchas organizaciones modernas aplican el desarrollo de capacitación por diversas razones: 1. porque es un tema de moda y otras organizaciones hablan de ello; 2. Lo aplican porque buscan anticiparse a hechos futuros; 3. Porque su personal así lo exige; y 4. Porque tienen necesidades de cambio e innovación.

El proceso de desarrollo engloba tres aspectos diferentes como lo son la capacitación, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional; los dos primeros se enfocan en el individuo (figurado en la organización a partir del personal de colaboradores de planta y oficinas) la manera como este se desarrolle y aprenda, y el tercero está enfocado directamente en la organización y la manera como esta se desarrolle. Se dice que estos tres aspectos o estratos como los llaman algunos autores, no deben verse de manera aislada aunque ameriten estudiarse de manera individualizada.

Figura 2. Los estratos del desarrollo.



Fuente: Gestión del talento humano (Chiavenato 2009: 367).

4.2.1 Capacitación. El personal es el valor más importante que posee la organización, tanto así que en la actualidad es llamado capital humano o capital intelectual, “ se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda la organización”²¹, por lo tanto requiere un trato especial y delicado, donde se sientan agradados y puedan cumplir con sus metas y propósitos personales y ayuden al cumplimiento de la organización, el personal debe estar altamente capacitado, incluso desde su mismo inicio en la compañía, por esto se le hace el recorrido por las instalaciones, generalmente se les presenta videos donde se les enseña la misión, la visión, los objetivos, los valores y demás aspectos organizacionales.

La capacitación implica también de forma general darle a conocer al colaborador las actividades propias de su puesto de trabajo y ayudarlo a desarrollar habilidades y competencias que le permitan desempeñarse mejor en su cargo, por lo tanto, “los nuevos empleados se incluyen en un programa de inducción tanto de la empresa como de su puesto y se les orienta sobre las políticas y procedimientos de la compañía, y de acuerdo con un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo, reciben la capacitación necesaria para ser productivos”²².

Otras definiciones que pueden encontrarse para este término en la literatura de (Chiavenato 2009)²³ y (Rodríguez Valencia 2007)²⁴ son:

- Para Gary Dessler es: “El proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo”.
- Para Samuel C. Certo es: “El proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y

²¹ WERTHER, William B. y DAVIS, Keith. Elementos esenciales del capital humano. En administración de recursos humanos. 6 ed. México: Mc Graw Hill, 2008 P. 5

²² WERTHER, William B. y DAVIS, Keith. Fundamentos y desafíos. En administración de recursos humanos. 6 ed. México: Mc Graw Hill, 2008 P. 24

²³ CHIAVENATO, Idalberto. Desarrollo de personas. Gestión del talento humano. 3 ed. México: Mc Graw Hill, 2009, P. 371

²⁴ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Generalidades sobre la administración de personal. Administración moderna de personal. 7 ed. México: Cengage Learning, 2007, P. 7

contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo”.

- Para David A. de Cenzo y Stephen P. Robbins es: “La experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo. La capacitación implica un cambio de habilidades, de conocimientos, actitudes o de comportamientos”.

Como se evidencia, todas las definiciones tienen palabras en común como: proceso, individuos, conocimientos, habilidades, e influencia. Pero en realidad lo que busca la capacitación es agregarles valor a las personas, a la organización e incluso a los clientes de manera cíclica y continua.

Al mencionar que es un proceso cíclico y continuo se hace referencia a que debe trabajarse con constancia, no debe de ninguna manera iniciarse y dejarse estático, pues ocasionaría un retroceso al estado inicial. La capacitación no debe verse solo como un espacio donde se realizan cursos y se otorga información, pues es un proceso mucho más profundo con el cual se pretende llevar a la organización al nivel de desempeño deseado, utilizando como canal el desarrollo de las personas que trabajan en ella.

4.2.2 Desarrollo de personas. El término desarrollo de personas suele confundirse fácilmente con el término capacitación, pero en realidad la diferencia radica en que el primero busca preparar, educar y orientar al personal para puestos que puedan desempeñar a futuro dentro de la organización, “es un proceso de aprendizaje”²⁵, mientras que el segundo se enfoca en la preparación y desarrollo de habilidades y destrezas para que el individuo pueda desempeñarse efectivamente en su puesto de trabajo actual.

²⁵ DESSLER, Gary, orientación y capacitación. En administración de personal. 6 ed. México: Pearsons, 1996, P. 239

Es importante tener muy clara su diferencia, ya que actualmente la compañía Tuya S.A. procura utilizarlos en conjunto y así lograr los mejores resultados.

Todas las personas dentro de la organización deben desarrollarse sin importar su nivel jerárquico, pues si bien es cierto, el mundo es cada vez más dinámico y se debe estar preparado para afrontar los cambios que traiga consigo.

Un punto importante que vale la pena resaltar es que “Mediante el desarrollo de los empleados actuales, se reduce la dependencia que tiene la compañía de la contratación de nuevos empleados”²⁶, este aspecto reduce de manera significativa los costos en que incurre la compañía a la hora de realizar contrataciones a nuevos empleados, además, genera en el personal actual la sensación de seguridad de hacer carrera dentro de la compañía, es decir, el empleado no solamente tiene la posibilidad de ocupar el cargo para el cual fue contratado, sino que además tiene la opción de seguir ascendiendo dentro de la compañía, creando así un sentido de pertenencia por parte del personal.

Actualmente las empresas poseen diversos métodos para desarrollar su personal, dentro y fuera de su puesto de trabajo y Tuya S.A. procura implementarlos. Chiavenato los expone de la siguiente manera:

- *Rotación de puestos*: Consiste en promover temporalmente de puesto a los colaboradores ya sea de forma vertical u horizontal, con el objetivo de que aprendan nuevos conocimientos de igual o mayor dificultad.
- *Puestos de asesoría*: Consiste en brindar a un colaborador de excepcionales habilidades, la oportunidad de desempeñar actividades de las diferentes áreas, bajo la supervisión y guía de un administrador.
- *Aprendizaje práctico*: Consiste en la dedicación de tiempo completo por parte del colaborador a una actividad o proyecto de otros departamentos, donde requiera el análisis y resolución de problemas.

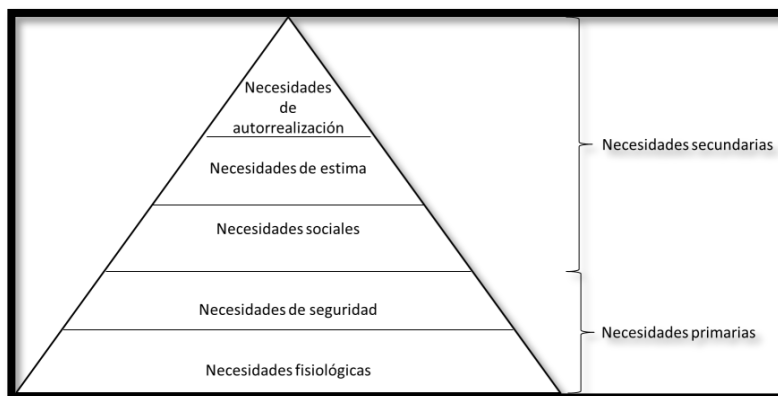
²⁶ WERTHER, William. y DAVIS, Keith. Capacitación y desarrollo. Dirección de personal y recursos humanos. 3 ed. México: Mc Graw Hill, 1982, P. 215

Con la implementación de estos métodos, la empresa no solamente busca hacer sentir bien al colaborador, sino que busca además que este se sienta importante, y en el caso de haber vacantes fácilmente puedan ser ocupadas mediante convocatorias internas y así mejorar la calidad de vida del personal, lo cual hará que las personas contratadas puedan lograr sus propósitos ya sean de carácter laboral, personal, familiar o económico.

Ahora bien, teniendo claridad sobre el tema, es importante tomar algunas teorías del comportamiento y de relaciones humanas, que de una u otra manera tienen relación con la capacitación y desarrollo de personas, pues la influencia del comportamiento de los colaboradores resulta un punto importante a tener en cuenta en la administración del talento humano. A continuación se describen brevemente dichas teorías:

4.2.3 Teoría de las necesidades de Maslow y Herzberg. La teoría de la motivación descrita por Maslow, menciona que el ser humano posee necesidades que se clasifican jerárquicamente según su importancia. Las necesidades se dividen en primarias y secundarias; entre las primarias se encuentran las fisiológicas y las de seguridad, y en las secundarias se encuentran las sociales, de estima y de autorrealización.

Figura 3. Jerarquía de las necesidades según Maslow.



Fuente: Administración proceso administrativo. (Chiavenato 2001: 304).

Chiavenato en el libro *Administración proceso administrativo*, especifica que la teoría de la motivación de Abraham Maslow²⁷ se basa en las siguientes premisas:

- a. El comportamiento humano puede tener más de una motivación.
- b. Ningún comportamiento es casual, sino, motivado.
- c. Las necesidades humanas están dispuestas en una jerarquía de importancia: una necesidad superior solo se manifiesta cuando la necesidad inferior está satisfecha.
- d. La necesidad inferior monopoliza el comportamiento del individuo y tiende a organizar automáticamente las diversas facultades del organismo.

Por otra parte, Idalberto Chiavenato en el libro *introducción a la teoría general de la administración*, determina que los factores higiénicos propuestos por Herzberg se refieren a las necesidades primarias de Maslow (necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, principalmente, aunque incluyen algunas de tipo social), mientras que los factores motivacionales se refieren a las llamadas necesidades secundarias (necesidades de estima y de autorrealización)... VER FIGURA 4...

Éstas teorías tienen una estrecha relación con el desarrollo de personas, pues deja al descubierto cómo los colaboradores de alguna manera necesitan poco a poco ir supliendo sus necesidades básicas para pasar a unas nuevas, es decir, necesitan que la organización les brinde las condiciones necesarias para sentirse plenos y a gusto dentro de ella y así lograr los objetivos que como personas se tracen.

²⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Gerencia. En: *Administración proceso administrativo*. 3 ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 2001, P. 304- 306

Figura 4. Modelo de factores de higiene – motivación. Herzberg.

Motivacionales		El trabajo en sí Responsabilidad Progreso crecimiento
		Realización Reconocimiento Estatus
Higiénicos		Relaciones interpersonales Supervisión Colegas y subordinados
		Supervisión técnica
		Políticas administrativas y empresariales
		Seguridad en el cargo
		Condiciones físicas de trabajo
		Salario Vida personal

Fuente: Introducción a la teoría general de la administración. (Chiavenato 2006: 290).

4.2.4 Teoría X y teoría Y. McGregor presenta éstas dos teorías como un contraste, es decir, la teoría X por su parte muestra al ser humano de forma negativa, puede definirse como “la concepción tradicional de la administración y se basa en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, por ejemplo: el hombre es perezoso por naturaleza, su naturaleza lo lleva a resistirse al cambio”.²⁸

Por otra parte, presenta la teoría Y como una ideología mucho más efectiva que “se basa en ideas y premisas actuales sin preconceitos con respecto a la

²⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Teoría del comportamiento en la administración. En: Introducción a la teoría general de la administración. 4 ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 1988, P. 532

naturaleza humana”²⁹, es decir, el hombre se concibe como un ser capaz de aprender, imaginar, crear, no le desagrada trabajar, pero sus trabajos anteriores pueden cambiar su percepción frente a este aspecto.

La teoría X y la teoría Y representan el pensamiento que tienen muchas organizaciones frente a sus colaboradores, lo ideal siempre será aplicar la teoría Y, pues le permite al departamento de talento humano crear lazos más fuertes con los colaboradores, ya que no se ven como máquinas o cosas, sino como seres hábiles, inteligentes y responsables, logrando obtener los mejores resultados por parte del personal contratado, lo cual lo beneficia por sentirse importante, libre de opresiones, útil en la compañía, por el reconocimiento a sus habilidades y el desempeño demostrado en la realización de cada una de sus actividades, permitiéndole de ésta manera, la consecución de los logros o metas que se proponga.

4.2.5 Teoría de Likert. Expone que no existe un común denominador a la hora de administrar personas, es decir, no todas las circunstancias se presentan de la misma manera en todas las organizaciones y por ende debe dárseles un tratamiento diferente.

En esta teoría se expresan cuatro sistemas diferentes: 1. Autoritario coercitivo: Es arbitrario y controla todo lo que ocurre en la organización. 2. Autoritario benevolente: Más condescendiente y menos rígido que el sistema anterior. 3. Consultivo: Lentamente se elimina la arbitrariedad y la imposición. 4. Participativo: Es el mejor de los sistemas ya que permite la comunicación en todos los sentidos, el trabajo en equipo, y el manejo de recompensas y castigos.

Cualquier sistema que sea utilizado para administrar el recurso humano, generará un impacto positivo o negativo según sea el caso en el proceso de desarrollo del

²⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Teoría del comportamiento en la administración. En: Introducción a la teoría general de la administración. 4 ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 1988, P. 533

personal, pues ésto implica la forma en cómo se le entreguen y faciliten los recursos o medios para su capacitación y desempeño.

4.2.6 Teoría de las Relaciones Humanas. Desarrollada por Elton Mayo, que surge “de la necesidad de corregir la fuerte tendencia de la deshumanización del trabajo, surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los colaboradores debían someterse forzosamente”³⁰.

Esta teoría es bastante conocida gracias a los “trabajos realizados en la planta de Hawthorne, de la *Western Electric*, en las cercanías de Chicago entre los años 1927 a 1932, alrededor de los cuales surgió la escuela de las relaciones humanas”³¹. Ésta teoría pretendía encontrar la relación entre la intensidad de la luz y la productividad de las obreras, pero fué evidente que su desempeño iba más allá de factores meramente físicos y las relaciones humanas eran el factor primordial.

Sin lugar a dudas, el factor humano en la organización resulta ser el aspecto más importante, pues de él dependen los resultados que se puedan obtener, por consiguiente, el cómo se relacionen los colaboradores entre ellos mismos, con sus superiores y subalternos, incide también en la Administración del talento humano, ya que esto facilita o dificulta la efectividad del proceso de desarrollo de personas frente a la consecución de sus logros.

Teniendo en cuenta lo descrito en este marco, puede resaltarse que la administración del talento humano es lo suficientemente amplia y compleja, al punto que abarca gran cantidad de aspectos relevantes e indispensables para la obtención de los resultados previstos, planteados y planificados por la organización.

³⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Teoría del comportamiento en la administración. En: Introducción a la teoría general de la administración. 4 ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 1988, P. 136

³¹ DÁVILA L. DE GUEVARA, Carlos. Las organizaciones y las relaciones humanas. En: Teorías organizacionales y de administración enfoque crítico. 2 ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 2001, P. 173

Por consiguiente, las personas son el elemento más importante para la consecución de sus objetivos y como tal deben ser atendidas, es por esto, que el departamento de talento humano tiene fuertemente marcado el proceso de desarrollo de personas, teniendo en cuenta las diferentes teorías y variables que le permitan entenderlo y así permitirles desarrollarse y capacitarse para el trabajo que desempeña en la actualidad, para futuros trabajos dentro de la empresa y ante todo para su vida personal y profesional.

4.2.7 Percepción. La manera como las personas toman decisiones, ven y entienden las cosas, está influenciada por la manera como las perciban, entiéndase el término percepción como “un proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle sentido al entorno”³².

Dependiendo de las experiencias vividas, de la personalidad, gustos, motivaciones y demás características propias de la persona, hacen que una circunstancia pueda ser percibida de diferente manera por personas que se encuentren bajo circunstancias similares; este fenómeno se debe a que “varios factores se conjugan para dar forma y a veces, distorsionar la percepción. Estos factores descansan en el receptor, en el objeto percibido o en el contexto de la situación en que ocurre la percepción”³³.

Este aspecto no se encuentra aislado en la vida dentro de las organizaciones, por lo tanto, es importante conocer y entender que cada persona tiene una manera diferente de ver las cosas, lo cual enriquece la organización, por llenarla de ideas innovadoras, frescas y diferentes.

³² ROBBINS, Stephen P. Percepción y toma de decisiones individual. En: Comportamiento organizacional. 10 ed. México: Pearson Education, 2004, P. 123

³³ *Ibíd.*, P 124.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

APRENDIZAJE: “Proceso el cual es proporcionado por la experiencia del individuo y mediante ella se van adquiriendo habilidades, destrezas y conocimientos que son de utilidad en todo desarrollo de la persona”³⁴.

APTITUDES: “Es la capacidad que se posee para realizar una actividad. Desde cualquier índole, desde físicas hasta mentales o intelectuales, cognitivas y abarca procesos como características emocionales y de personalidad”³⁵.

CAPACITACIÓN: “Proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales.”³⁶.

CUALIDADES: “Cada una de los características propias que posee una persona y que la diferencia de los demás, dichas características pueden ser innatas o adquiridas a través del tiempo y las experiencias vividas”³⁷.

DESARROLLO: “Una mejora en la calidad de vida de las personas, integrando sus aspectos políticos, sociales, económicos, que en conjunto supone una evolución social”³⁸.

³⁴ Definición de aprendizaje. Tomado de: <http://www.psicopedagogia.com/definicion/aprendizaje>. {5 de abril de 2014}, hora: 22:30

³⁵ Concepto de aptitud. Tomado de: <http://es.scribd.com/doc/45874441/Concepto-de-aptitud>. {5 de abril de 2014}, hora: 21:10

³⁶ Definición de capacitación. Tomado de: <http://definicion.com.mx/capacitacion.html>. {5 de abril de 2014}, hora: 21:15

³⁷ Interpretación. Investigadora: Lucero Carvajal.

³⁸ Definición de desarrollo. Tomado de: <http://definicion.mx/desarrollo/#ixzz2y3jkBI7R>. {5 de abril de 2014}, hora: 21:20

DESTREZAS: “Habilidades de una persona para realizar una acción determinada, en general asociado a la fuerza física o a los trabajos manuales.”³⁹.

HABILIDADES: “Aptitud por parte del individuo para ejecutar una tarea, actividad o acción específica. Se relaciona con la capacidad, aunque está solamente entendida como una posibilidad del ser humano.”⁴⁰.

INFLUENCIA: “Se refiere a los efectos que una cosa produce sobre otra o al predominio que ejerce una persona”⁴¹.

INFORMACIÓN BÁSICA: “Datos de carácter general que permiten un mejor desempeño en las actividades laborales”⁴².

NIVEL JERÁRQUICO: “La jerarquía es la distribución escalonada en niveles de autoridad, responsabilidad y deberes, hasta llegar a formar una pirámide, en cuyo vértice está la autoridad máxima, y en la base, aquellos empleados que sólo tienen responsabilidad por el cumplimiento de los deberes de su cargo y no cuentan con autoridad formal, por no tener sobre quiénes ejercerla”⁴³.

SENTIDO DE PERTENENCIA: “Sentirse parte de un grupo, una sociedad o de una institución, ésto tiene su origen en la familia ya que es el primer grupo al que pertenecemos”⁴⁴.

³⁹ Definición de destreza. Tomado de: <http://definicion.mx/destreza/#ixzz2y3krSSMH>. {5 de abril de 2014}, hora: 21:33

⁴⁰ Definición de habilidad. Tomado de: <http://definicion.mx/habilidad/#ixzz2y3lHt6RR>. {5 de abril de 2014}, hora: 21:44

⁴¹ Definición de influencia - Qué es, Significado y Concepto. Tomado de: <http://definicion.de/influencia/#ixzz3JNV2X1Z3>{septiembre 2 de 2014}, hora:19:20.

⁴² Interpretación. Investigadora: Lucero Carvajal.

⁴³ Niveles jerárquicos. Tomado de: http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias_quimicas_y_farmaceuticas/medinae/cap5/14b5.html. {septiembre 2 de 2014}, hora:20:04.

⁴⁴ Sentido de pertenencia. Tomado de: <http://valores200904.blogspot.com/2011/02/sentido-de-pertenencia.html>. {septiembre 2 de 2014}, hora:20:11.

TALENTO HUMANO: “Los empleados, trabajadores y colaboradores son quiénes conforman lo que se conoce como talento humano de una entidad. El concepto también se utiliza para nombrar al departamento, la oficina o la persona que se dedica a analizar, elegir, contratar, formar y retener a los colaboradores de una compañía”⁴⁵.

4.4 MARCO LEGAL

En la actualidad el ente encargado de regular todo lo relacionado con entidades bancarias, de financiamiento, compañías de seguros y demás similares, es la Superintendencia Financiera de Colombia.

4.4.1 Estatuto orgánico del sistema financiero. Determina la reglamentación correspondiente para el funcionamiento de las entidades bancarias, de financiamiento, compañías de seguros y demás similares⁴⁶.

4.4.2 Ley 1564 de 2012⁴⁷. Por medio de la cual se expide el Código General del Proceso y se dictan otras disposiciones. Este código regula la actividad procesal en los asuntos civiles, comerciales, de familia y agrarios. Se aplica, además, a todos los asuntos de cualquier jurisdicción o especialidad y a las actuaciones de particulares y autoridades administrativas, cuando ejerzan

⁴⁵ Definición de recursos humanos. Tomado de: <http://definicion.de/recursos-humanos/#ixzz2y3yv6Nc0>. {5 de abril de 2014}, hora:21:00

⁴⁶ Marco jurídico del sector financiero colombiano. Tomado de: http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/publicaciones/juridico_legal/marco_juridico_del_sector_financiero_colombiano/normatividad_aplicable. {1 de septiembre de 2014}, hora:16:50

⁴⁷ Ley 1564 del 2012. Tomado de: <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=lloadContenidoPublicacion&id=61147#leyes1>. {01 de septiembre de 2014}, hora:16:40

funciones jurisdiccionales, en cuanto no estén regulados expresamente en otras leyes.

4.4.3 Ley 1480 del 2011⁴⁸. Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones. Esta ley tiene como objetivos proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos, en especial, lo referente a:

1. La protección de los consumidores frente a los riesgos para su salud y seguridad.
2. El acceso de los consumidores a una información adecuada, de acuerdo con los términos de esta ley, que les permita hacer elecciones bien fundadas.
3. La educación del consumidor.
4. La libertad de constituir organizaciones de consumidores y la oportunidad para esas organizaciones de hacer oír sus opiniones en los procesos de adopción de decisiones que las afecten.
5. La protección especial a los niños, niñas y adolescentes, en su calidad de consumidores, de acuerdo con lo establecido en el Código de la Infancia y la Adolescencia.

⁴⁸ Ley 1480 del 2011. Tomado de:

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=61147#leyes1>. {01 de septiembre de 2014}, hora:17:00

4.4.4 Ley 1328 de 2009⁴⁹. Por la cual se dictan normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones.

Del régimen de protección al consumidor financiero. El presente régimen tiene por objeto establecer los principios y reglas que rigen la protección de los consumidores financieros en las relaciones entre estos y las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, sin perjuicio de otras disposiciones que contemplen medidas e instrumentos especiales de protección.

Para los efectos del presente Título, se incluye dentro del concepto de consumidor financiero, toda persona que sea consumidor en el sistema financiero, asegurador y del mercado de valores.

4.4.5 Resolución 2333 de 2013⁵⁰. Por la cual se adopta la Ley 1564 de 2012 en los asuntos de competencia de la Superintendencia Financiera en el ejercicio de Funciones Jurisdiccionales.

4.4.6 Resolución 1425 de 2012⁵¹. Por la cual se organiza y reglamenta la lista de peritos en ejercicio de las funciones jurisdiccionales de la Superintendencia Financiera de Colombia.

⁴⁹ Ley 1328 del 2009. Tomado de:

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=61147#leyes1>. {01 de septiembre de 2014}, hora:17:18

⁵⁰ Superintendencia financiera de Colombia. Tomado de:

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=61147#leyes1>. {01 de septiembre de 2014}, hora:17:23

⁵¹ Superintendencia financiera de Colombia. Tomado de:

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=61147#leyes1>. {01 de septiembre de 2014}, hora:17:39

4.4.7 Ley 1314 de 2009⁵². Regula los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, señala las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.

⁵² Normativa. Tomado de: <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/Normativa/leyesdinteres.htm>. {01 de septiembre de 2014}, hora:18:00

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para cumplir con el objetivo general propuesto en este trabajo, se requiere realizar una investigación de tipo descriptiva y exploratoria, que permita conocer de fuentes fidedignas el estado actual del proceso de capacitación brindado al personal contratado por la compañía Tuya S.A., identificando las diferentes percepciones, ideas y comportamientos presentadas por el personal contratado, esto con el fin de medir la eficiencia y detectar las debilidades del proceso.

5.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolla bajo un método cuantitativo y cualitativo, que permite realizar una observación detallada, así como también la realización de grupos focales y la aplicación de encuestas estructuradas de las cuales se recolectan datos e información ordenada, veraz, directa, importante y confiable de las personas directamente involucradas en el estudio, es decir, el método empleado posibilita la obtención de resultados precisos con mínimos niveles de errores, de los cuales se puedan generar conclusiones satisfactorias.

5.3 FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las técnicas son los medios utilizados para la obtención de información. En este caso en particular la técnicas empleadas son los grupos focales y la encuesta anónima, con el objetivo que las respuestas sean lo más sinceras posibles y los resultados finales sean los más acertados.

Las fuentes son la información verbal o escrita, nueva o existente, a la cual el investigador debe acudir para poder sustentar la investigación. En este caso se deberán utilizar los dos tipos:

5.3.1 Fuentes primarias. La fuente utilizada por excelencia en esta investigación es la encuesta, que como se ha mencionado con anterioridad, permite la veracidad de la información recopilada. También se utiliza la observación como fuente de recolección de datos complementaria, puesto que hace posible reconocer aspectos que son difíciles de plasmar en el papel, y visualmente pueden ser detectados aunque no se digan, en este caso se habla de gestos, sonidos, señas, entre otros.

5.3.2 Fuentes secundarias. Las fuentes utilizadas que complementan a las primarias son los libros y textos consultados, que sirven de apoyo para darle soporte y cuerpo a la investigación, además de estos, también es de mucha utilidad la información encontrada en fuentes electrónicas de origen seguro y confiable.

5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para este caso en particular se realizarán encuestas diseñadas exclusivamente para los colaboradores de la compañía, donde se presentan preguntas abiertas y cerradas, con el objeto de conocer sus percepciones, sugerencias y aportes; por otro lado, se hará una guía de discusión diseñada para los usuarios, quienes tendrán la posibilidad de evaluar la calidad y tipo de servicio ofrecido por los miembros de la empresa a través de sesiones de grupo.

Una vez sean aplicadas las encuestas y realizadas las sesiones de grupo, se debe tabular y clasificar los datos obtenidos, para así presentar un informe completo y detallado de la problemática y empezar la búsqueda de posibles soluciones al problema detectado.

5.5 POBLACIÓN

Teniendo en cuenta que la población a la cual se aplica directamente este estudio y la que realmente interesa evaluar en esta investigación, son los colaboradores de la compañía Tuya S.A. (en el proceso de capacitación de personas contratadas por la compañía), y sabiendo que es un número tan reducido, no es necesario tomarse muestra, por lo tanto, las encuestas se aplicarán a todo el universo (12 empleados), es decir, debe realizarse un censo a todos los colaboradores.

De los usuarios es importante conocer la percepción que tengan sobre los resultados del proceso, no será necesario utilizar fórmulas de muestreo en ellos, solamente se hará por el método de grupo focal también conocido como sesiones de grupo. Dichas sesiones se realizan a clientes de diferentes sexos, estratos, profesiones y que se acerquen al CATT por consultas y productos diferentes, esto con la finalidad de recibir su apreciación en cuanto a calidad de servicio, atención al cliente, manejo y resolución de dudas e inquietudes se refiere.

5.6 PLAN DE ANÁLISIS O PROCESAMIENTO DE DATOS

Para el análisis de las encuestas, se utiliza debido a la facilidad de acceso el software Microsoft Excel 2010, que permite la introducción de datos, realización de cálculos, tablas y figuras, facilitando la tabulación y análisis de la información recopilada.

Las preguntas de tipo abiertas, por su complejidad no podrán ser procesadas ni tabuladas. Al igual que los datos obtenidos mediante la observación, estas preguntas servirán como apoyo en la elaboración de los informes, conclusiones y recomendaciones finales.

6. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de las encuestas y del grupo focal realizado para dar cumplimiento a los objetivos específicos propuestos en este estudio.

La encuesta fue diligenciada por cada uno de los colaboradores de Tuya S.A. pertenecientes al CATT Buenaventura, los encuestados ocupan cargos de supervisor, asesores de servicios, asesores de ventas, orientadores, digitadores e impulsores, estas son personas solteras, casadas y algunos viven en unión libre, con un rango de edad de 18 a 38 años, con una preparación académica correspondiente al nivel bachillerato, técnico, universitario y de posgrado.

Las encuestas fueron desarrolladas en presencia del encuestador, de esta manera, se logró dar respuestas a las dudas que les surgían en el desarrollo de la encuesta, así mismo, se pudo obtener más información de la solicitada, gracias a los gestos, expresiones y datos extras que los colaboradores suministraron.

El grupo focal se realizó con la participación de un número limitado de personas, escogidas de manera aleatoria sin discriminación de edad, sexo, raza o alguna otra característica, la única condición preexistente fue el acercarse a la oficina de Tuya S.A. en la ciudad de Buenaventura, usualmente conocida en el mercado como la oficina de Tarjeta Éxito, para solicitar algún tipo de información referente a los productos allí ofrecidos. Con ellos se estableció un lista inicial de temas a tratar dirigidas por un moderador, donde cada uno de los integrantes tenían la posibilidad de participar y exponer sus opiniones.

Pregunta 1:

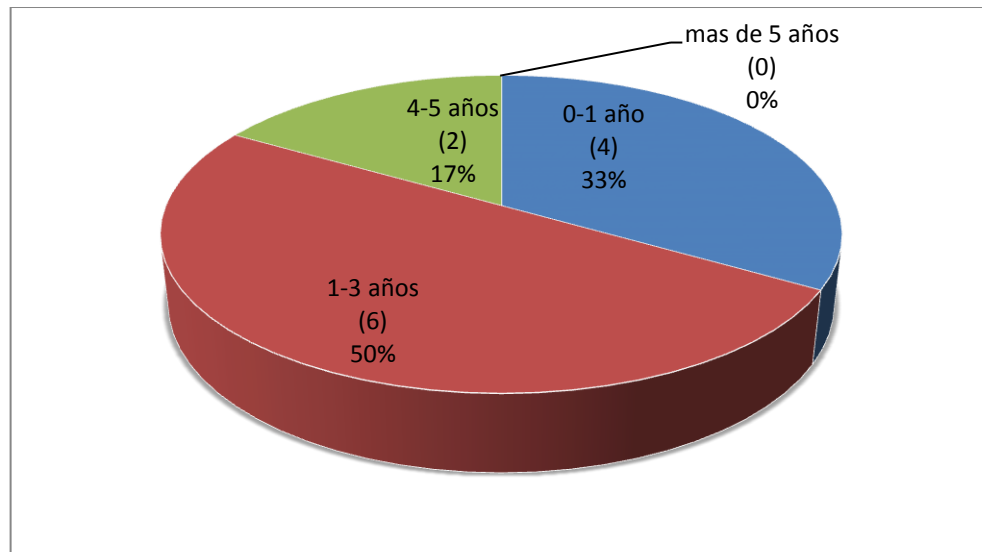
Tabla 1. ¿Hace cuánto tiempo ingresó a la compañía?

Opción	Respuesta	Frecuencia	%
A	Entre 0 y 1 año	4	33
B	Entre 1 y 3 años	6	50
C	Entre 4 y 5 años	2	17
D	Más de 5 años	0	0
	Total	12	100

Fuente: Lucero A. Carvajal C.

En esta tabla puede notarse que el 33%(4) de los encuestados fueron contratados hace menos de 1 año; el 50%(6) llevan en la compañía entre 1 y 3 años, porcentaje que hace relucir la poca estabilidad de algunos colaboradores producto de las discrepancias que existían con jefes anteriores, aunque en la actualidad este aspecto ha sido mejorado, resulta importante destacar que la empresa necesita un personal estable, ya que los niveles elevados de rotación pueden interferir en el desarrollo adecuado de las actividades y procesos de la compañía, además se incurre en mayores gastos de contratación y todo lo que esto conlleva; y el 17%(2) restante son los colaboradores más antiguos ya que llevan desempeñando sus labores en la compañía entre 4 y 5 años; este último grupo de personas, manifiesta que cuando ingresaron a la compañía ocuparon vacantes de compañeros que fueron trasladados a otras ciudades, dichos traslados fueron generados por la apertura de nuevos CATT's.

Figura 5. ¿Hace cuánto tiempo ingresó a la compañía?



Fuente: Lucero A. Carvajal C.

Teniendo en cuenta que la oficina lleva aproximadamente 6 años, y comparando este tiempo con las respuestas de los colaboradores, es evidente que existe una rotación de personal considerable, algunos encuestados manifestaban que durante los primeros años, los despidos y las renunciaciones eran bastante comunes debido a las exigencias del supervisor anterior, aspecto que ha sido corregido durante el despido de este y la nueva contratación del actual.

Aunque la antigüedad resulta ser sinónimo de respeto, no parece ser una barrera entre los nuevos y los antiguos colaboradores, los nuevos miembros que llegan al grupo se sirven del apoyo de los miembros más antiguos para conocer de la empresa y de las actividades que allí se realizan, durante los últimos 3 años se han presentado un gran número de contrataciones para diferentes cargos, impregnando al grupo de ideas nuevas y frescas.

Pregunta 2:

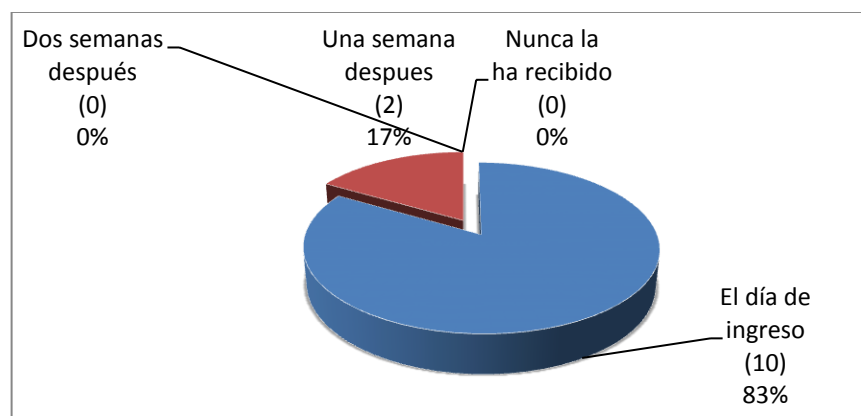
Tabla 2. ¿Una vez ingresó a la compañía, cuándo recibió el proceso de inducción?

Opción	Respuesta	Frecuencia	%
A	El día de ingreso	10	83
B	Una semana después	2	17
C	Dos semanas después	0	0
D	Nunca la ha recibido	0	0
	Total	12	100

Fuente: Lucero A. Carvajal C.

Se observa que de los 12 encuestados, el 83%(10) recibió el proceso de inducción el día que ingresó a la compañía, mientras que el 17%(2) restante manifestó haberla recibido una semana después de haber ingresado a la compañía.

Figura 6. ¿Una vez que ingresó a la compañía, cuando recibió el proceso de inducción?



Fuente: Lucero A. Carvajal C.

La mayoría de los colaboradores recibe la inducción por parte de la compañía, el mismo día de ingreso, es decir, el mismo día que firmaron contrato.

Un porcentaje menor manifiesta haber recibido la inducción por parte de la compañía, una semana después de haber firmado el contrato laboral, este aspecto se debe primordialmente, al hecho que en alguna oportunidad la firma del contrato y demás aspectos legales referentes a la contratación, eran realizados en otro CATT ubicado en la ciudad de Cali, luego de esto tenían que desplazarse nuevamente a la ciudad de Buenaventura y era allí donde antes de iniciar labores se les brindaba una inducción completa sobre la compañía y los aspectos más relevantes de ésta.

Pregunta 3:

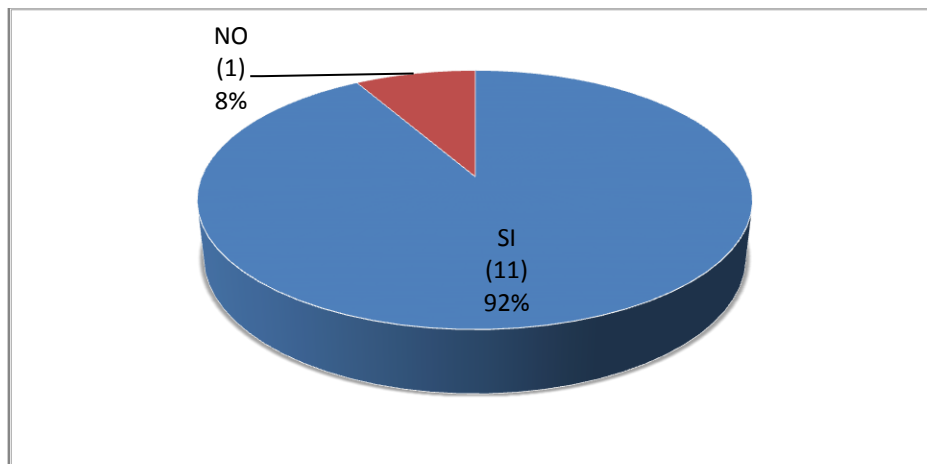
Tabla 3. ¿Después de la capacitación inicial ha seguido recibiendo más capacitaciones por parte de la compañía?

Opción	Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	11	92
2	No	1	8
	Total	12	100

Fuente: Lucero A. Carvajal C.

El 92%(11) de los colaboradores encuestados manifiesta haber seguido recibiendo capacitaciones por parte de la compañía, frente a un 8%(1) que dice no haber recibido más capacitaciones después de la inicial.

Figura 7. ¿Después de la capacitación inicial ha seguido recibiendo más capacitaciones por parte de la compañía?



Fuente: Lucero A. Carvajal C.

El 92% de los colaboradores expresan satisfactoriamente haber recibido más capacitaciones después de la inicial, hecho bastante satisfactorio para la compañía. El 8% restante, manifiesta no haber recibido otras capacitaciones



diferentes, hecho que causa sorpresa, pero al buscar una razón de fondo, se evidencia que este aspecto se presenta en mínima proporción, debido a que es una persona que lleva en la compañía menos de dos meses, esta es la razón por la que no ha tenido dicha oportunidad.

Pregunta 4:

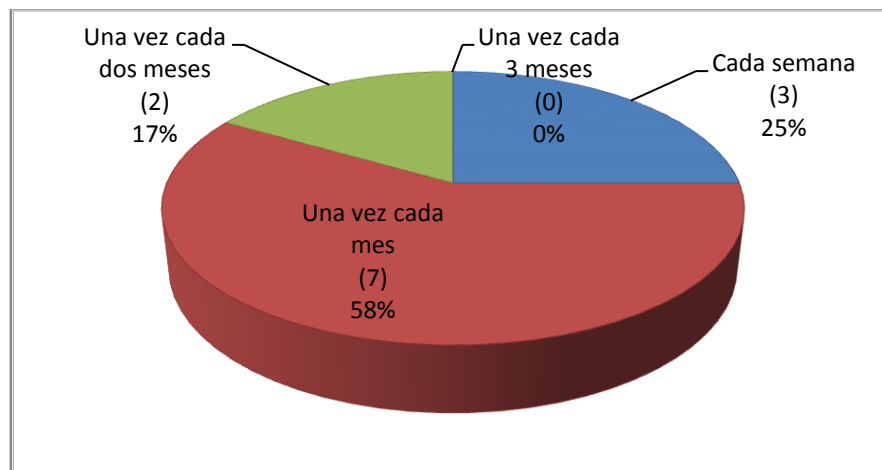
Tabla 4. ¿Con qué frecuencia se le da dicha capacitación?

Opción	Respuesta	Frecuencia	%
A	Cada semana	3	25
B	Una vez cada mes	7	58
C	Cada dos meses	2	17
D	Una vez cada tres meses	0	0
	Total	12	100

Fuente: Lucero A. Carvajal C.

El 25%(3) de los colaboradores dice recibir capacitaciones con una frecuencia semanal, un 58%(7) recibe capacitaciones una vez cada mes, y el 17%(2) restante manifiesta recibir capacitación una vez cada mes.

Figura 8. ¿Con qué frecuencia se le da dicha capacitación?



Fuente: Lucero A. Carvajal C.

La frecuencia con que Tuya S.A. brinda el proceso de capacitación no es estable, se da en la medida que la compañía lo considere necesario o cambie los procesos, pero el 58% de los encuestados comparte la opinión de recibir al menos una capacitación cada mes, el 42% restante tiene dividida sus opiniones entre recibir capacitaciones semanalmente y recibirla una vez cada dos meses, es decir, este 42% está dividido en un 25% y 17% respectivamente.

Esta diferencia de opiniones se debe a las diferentes percepciones que tienen los colaboradores, ya que algunos de ellos toman los procesos de capacitación como un proceso más de la compañía y no le dan el valor y el sentido necesario, por lo tanto, lo toman como un hecho cotidiano en el desarrollo de sus labores.

Pregunta 5:

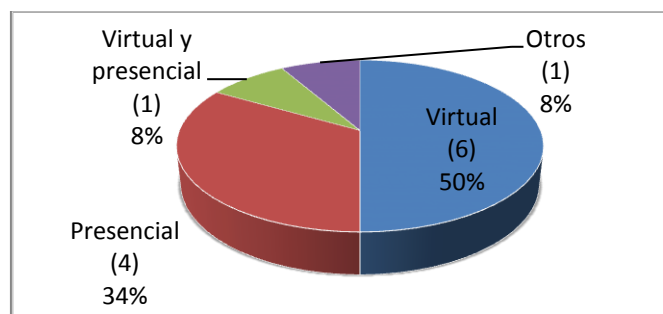
Tabla 5. ¿A través de qué medios y métodos la compañía le ofrece el proceso de capacitación?

Opción	Respuesta	Frecuencia	%
A	Virtual	6	50
B	Presencial	4	34
C	Virtual y presencial	1	8
D	Otros	1	8
	Total	12	100

Fuente: Lucero A. Carvajal C.

El 50%(6) de los encuestados expresa recibir la capacitación por medio virtual, un 34%(4) dice recibirla por medio presencial, un 8%(1) virtual y presencial y el 8%(1) restante manifiestan recibirla por otros medios diferentes a los enunciados en la encuesta, los otros medios a los que se refiere este último grupo de colaboradores son los *Infoqualityts* (diapositivas que llegan al correo electrónico de la oficina y contienen información referente a nuevos procesos que se pretenden implementar o modificar).

Figura 9. ¿A través de qué medios y métodos la compañía le ofrece el proceso de capacitación?



Fuente: Lucero A. Carvajal C.

Aunque esta pregunta permitía a los encuestados escoger varias opciones, el 50% de ellos seleccionó únicamente el medio virtual, ya que es el medio que por excelencia ha escogido la compañía para brindar el proceso de capacitación a los colaboradores, a éste porcentaje aunque no parece gustarles del todo este medio de capacitar, lo han aceptado y manifiestan que ya se han acostumbrado a realizarlo de esta manera.

El 8% de los encuestados, determinó que los *Infoqualitys*, le permiten a la compañía ofrecer el proceso de capacitación a los colaboradores. Aunque el encuestado haya decidido tomarlo como una opción individual, es importante mencionar que los *Infoqualitys* por su naturaleza, hacen parte de los medios virtuales.

Un 34% eligió la opción presencial y un 8% la opción presencial y virtual. Al indagar más a fondo, se pudo detectar, que la elección de esta respuesta estuvo influenciada por la capacitación brindada por el formador de la empresa un par de días antes de realizar la encuesta, lo que indica que la visita de alguna manera cambió la perspectiva frente a este aspecto, ya que es una situación poco usual. Es de resaltar, que el cambio de perspectiva de los colaboradores se debe a que recibieron una capacitación presencial poco tiempo antes de la encuesta, y no porque sea un suceso frecuente, ya que la compañía generalmente brinda sus capacitaciones de forma virtual.

Pregunta 6:

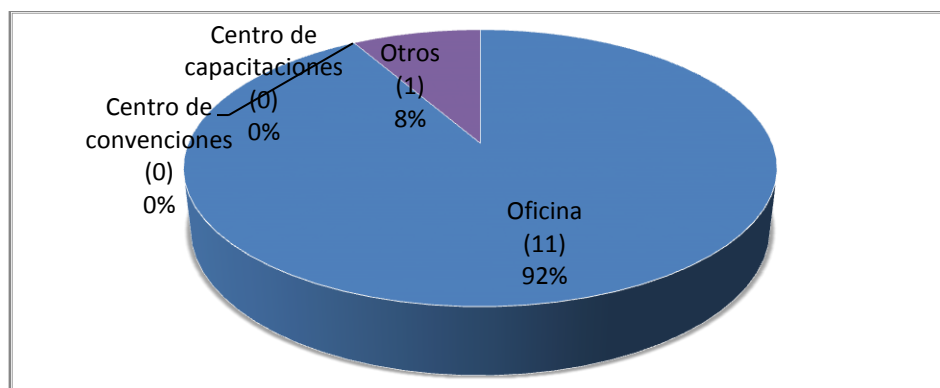
Tabla 6. ¿Cuál o cuáles son los sitios más usuales en los que se le brinda el proceso de capacitación?

Opción	Respuesta	Frecuencia	%
A	Oficina	11	92
B	Centro de capacitaciones	0	0
C	Centro de convenciones	0	0
D	Otros	1	8
	Total	12	100

Fuente: Lucero A. Carvajal C.

El 92%(11) de los encuestados manifiesta haber recibido capacitaciones en la oficina, mientras que el 8%(1) restante, expresa que los procesos de capacitación brindados por la compañía los ha recibido en otros lugares diferentes a los enunciados en la encuesta, tales como la sala de juntas.

Figura 10. ¿Cuál o cuáles son los sitios más usuales en los que se le brinda el proceso de capacitación?



Fuente: Lucero A. Carvajal C.

Según los resultados arrojados por la encuesta, un 92% afirma que la oficina es el sitio más usual donde la compañía brinda el proceso de capacitación a los colaboradores. Ellos manifiestan que se les facilita recibir las capacitaciones en horarios y espacios laborales por que no interfiere en sus actividades diarias personales. No obstante, expresan que les resulta sumamente complejo concentrarse mientras se les brinda la capacitación, dado que es una oficina expuesta al público y se torna como un elemento distractor.

El 8% restante, establece la sala de juntas como el sitio más usual donde se reciben las capacitaciones brindadas por la compañía. Teniendo en cuenta que este 8% equivale a (1) colaborador que desempeña el cargo de impulsador, podría decirse que su respuesta está ligada al poco tiempo que lleva desempeñando labores en Tuya S.A., además a la capacitación realizada por el formador en la sala de juntas días antes de realizar la encuesta. Otro factor influyente en la determinación que toma este colaborador, es el cargo que desempeña, ya que este no le exige el desarrollo de continuas capacitaciones.

Pregunta 7:

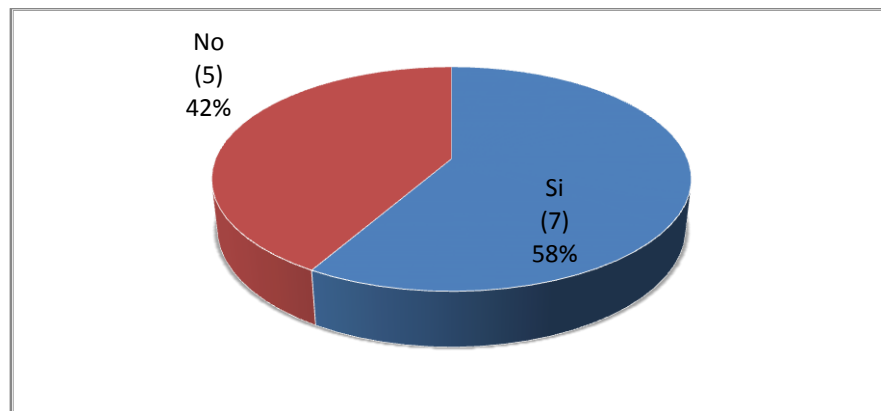
Tabla 7. ¿Está usted de acuerdo con la forma y métodos como la compañía está brindándole la capacitación?

Opción	Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	7	58
2	No	5	42
	Total	12	100

Fuente: Lucero A. Carvajal C.

El 58%(7) de los encuestados están de acuerdo con la forma y métodos como la compañía está brindándoles la capacitación; por otra parte, el 42%(5) no está de acuerdo con dichos métodos.

Figura 11. ¿Está usted de acuerdo con la forma y métodos como la compañía está brindándole la capacitación?



Fuente: Lucero A. Carvajal C.

Las opiniones de los encuestados frente a la forma y métodos como la compañía está brindándoles el proceso de capacitación está muy dividida, por una parte, al 58% de los colaboradores parece agradecerles como la compañía está llevando a



cabo el proceso de capacitación, ya que al ser recibida de forma virtual dentro de los espacios y horarios laborales, no interfiere en sus actividades personales, además, es un método exclusivamente evaluado por el área de gestión humana, quienes no tienen delegados en el CATT para verificar el desarrollo de las capacitaciones, de esta manera, los colaboradores pueden ayudarse mutuamente sin ser sancionados.

El 42% restante, no está de acuerdo con la forma y métodos como la compañía está brindándoles el proceso de capacitación, ya que gran parte de sus actividades laborales, les exige la utilización de computadores y medios magnéticos, y al recibir la capacitación de forma virtual, resulta aburrido y monótono.

Pregunta 8:

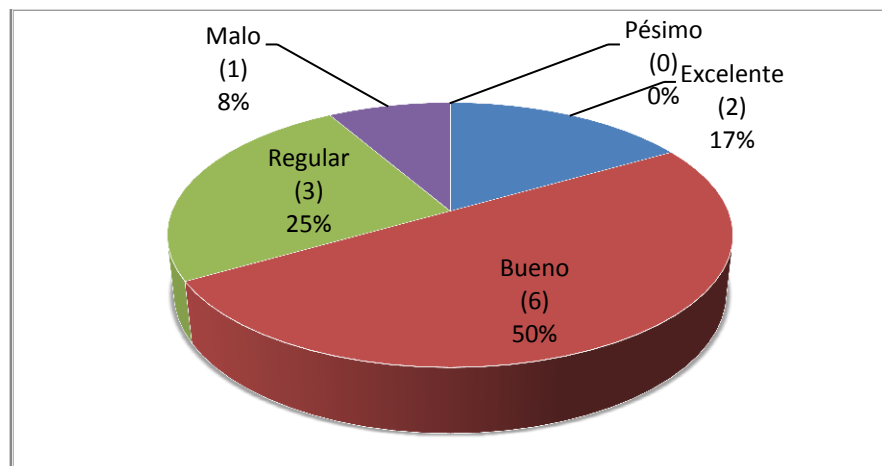
Tabla 8. ¿Según su experiencia, cómo califica el proceso de capacitación?

Opción	Respuesta	Frecuencia	%
A	Excelente	2	17
B	Bueno	6	50
C	Regular	3	25
D	Malo	1	8
E	Pésimo	0	0
	Total	12	100

Fuente: Lucero A. Carvajal C.

El proceso de capacitación brindado por la compañía Tuya S.A. es calificado por el 17%(2) de los encuestados como excelente; el 50%(6) lo califica como bueno; el 33% restante está dividido en 25%(3) y 8%(1), considerándolo como regular y malo respectivamente.

Figura 12. ¿Según su experiencia, cómo califica el proceso de capacitación?



Fuente: Lucero A. Carvajal C.

De acuerdo a la experiencia, el 17% de los encuestados califican el proceso de capacitación brindado por la compañía como excelente, manifiestan que se sienten cómodos con la forma como los están capacitando.

Gran parte de los encuestados eligieron la opción bueno con un porcentaje de 50%, estos colaboradores expresan que aunque el proceso presenta algunos aspectos a mejorar, si facilita el desarrollo de sus actividades laborales.

El 25% lo consideran como regular y el 8% como malo, estas personas afirman que el proceso no es tan efectivo ya que deja espacio para dudas e inconformidades, manifiestan que debe complementarse con la participación activa de un formador.

Pregunta 9:

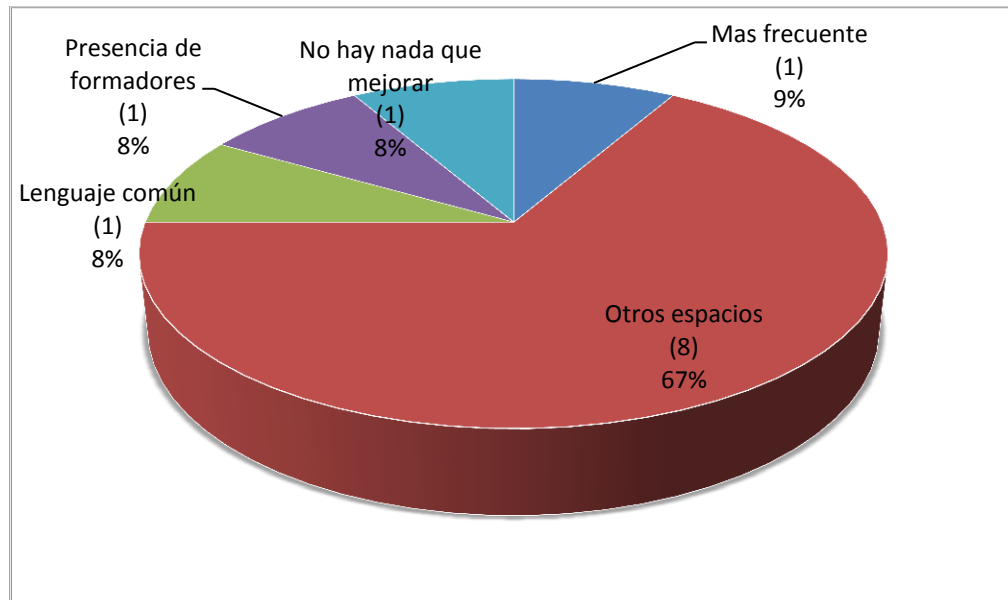
Tabla 9. ¿Qué otra opción propondría usted para mejorar el proceso de capacitación actual?

Opción	Respuesta	Frecuencia	%
A	Más frecuente	1	9
B	Otros espacios	8	67
C	Lenguaje común	1	8
D	Presencia de formadores	1	8
E	No hay nada que mejorar	1	8
	Total	12	100

Fuente: Lucero A. Carvajal C.

El 67%(8) de los encuestados proponen utilizar otros espacios o lugares para mejorar el proceso de capacitación, el 9%(1) proponen que debe hacerse con más frecuencia, un 16%(2) dividido en partes iguales, proponen que debe utilizarse un lenguaje más común y la presencia de formadores, el 8%(1) restante expone que no hay nada que mejorar.

Figura 13. ¿Qué otra opción propondría usted para mejorar el proceso de capacitación actual?



Fuente: Lucero A. Carvajal C.

El 67% de los encuestados coinciden, que el proceso de capacitación implementado en Tuya S.A. para ser mejorado requiere la utilización de otros lugares o espacios más adecuados, en cuanto a tecnología e infraestructura se refiere. Manifiestan que la capacitación en la oficina tal como se realiza actualmente, genera distracciones y no es tan efectiva.

El 8% expresa que el lenguaje utilizado en las capacitaciones de manera virtual no es el adecuado, en ocasiones es muy técnico y poco claro, creando dudas e inquietudes en los colaboradores; esta idea también es compartida por otro 8% de colaboradores, quienes exponen la importancia de tener un formador que solucione dichas dudas e inquietudes y así mejorar el proceso de capacitación.

El otro 9% de encuestados, proponen como opción de mejora para el proceso de capacitación de la compañía Tuya S.A., realizar el proceso con más frecuencia,

debido a los constantes cambios en los procedimientos que deben ser realizados para dar respuestas y soluciones a los clientes.

El 8% restante dice sentirse muy a gusto con el proceso de capacitación y opina que tal como se le está ofreciendo es la manera adecuada y no requiere de nada para mejorarlo.

Pregunta 10:

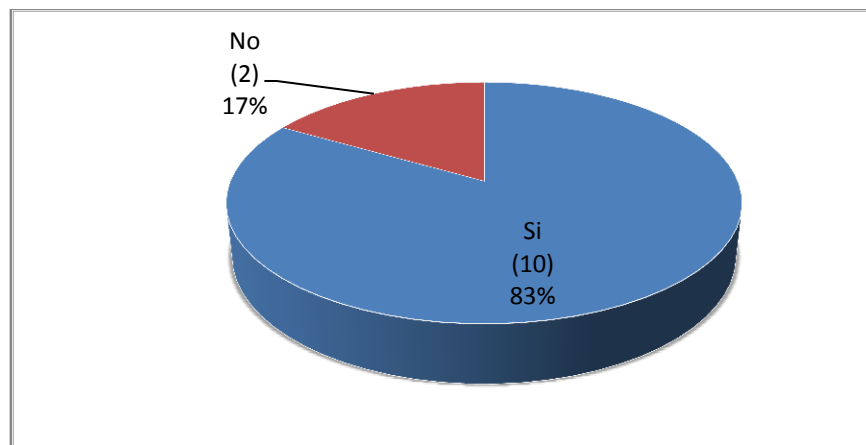
Tabla 10. ¿Puede usted desempeñar otras actividades o funciones diferentes a las establecidas para su cargo?

Opción	Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	10	83
2	No	2	17
	Total	12	100

Fuente: Lucero A. Carvajal C.

El 83%(10) de las personas encuestadas pueden desempeñar otras actividades o funciones diferentes a las establecidas para su cargo, mientras que el 17%(2) dice no poder hacerlo.

Figura 14. ¿Puede usted desempeñar otras actividades o funciones diferentes a las establecidas para su cargo?



Fuente: Lucero A. Carvajal C.

El 83% de los colaboradores tienen la posibilidad de desarrollar funciones diferentes a las establecidas para su cargo aunque con algunas limitaciones,

factor que los motiva, ya que les permite desarrollar nuevas habilidades y poder suplir vacantes en caso de presentarse una convocatoria interna.

El 17% manifiesta no poder desarrollar actividades diferentes para las cuales fueron contratados, es notable una falta de actitud y ganas por aprender, dado que el desarrollar funciones adicionales no le genera ingresos extras, es decir, estas personas tienen la posibilidad de realizar dichas funciones, mas no las quieren hacer para no sentirse recargados de trabajo.

Pregunta 11:

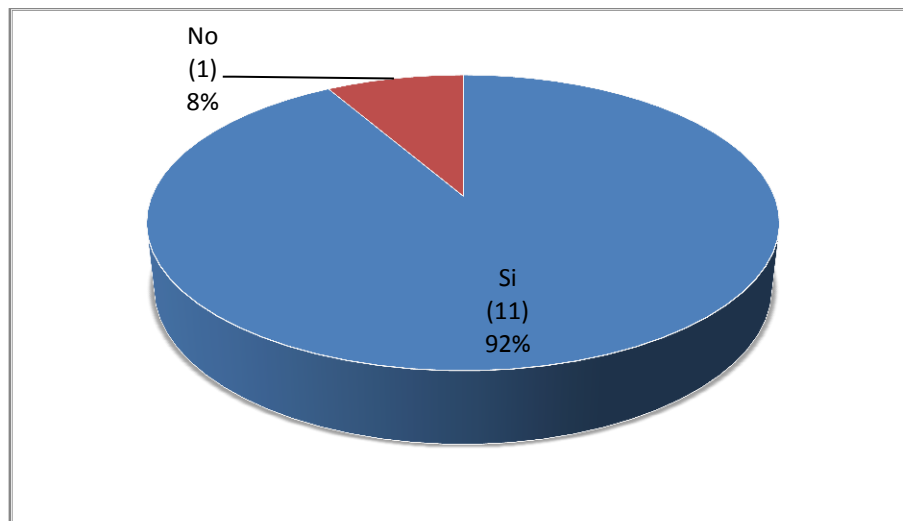
Tabla 11. ¿Cree usted que Tuya S.A. le ha permitido de alguna manera, cumplir con sus prioridades?

Opción	Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	11	92
2	No	1	8
	Total	12	100

Fuente: Lucero A. Carvajal C.

El 92%(11) de los encuestados cree que la compañía le ha permitido de alguna manera cumplir con sus prioridades laborales, profesionales, personales y familiares, frente a un 8%(1) que dice no haber podido cumplir con sus prioridades.

Figura 15. ¿Cree usted que Tuya S.A. le ha permitido de alguna manera, cumplir con sus prioridades?



Fuente: Lucero A. Carvajal C.

Una proporción notable de los encuestados, considera que la compañía le ha permitido de alguna manera cumplir con sus prioridades a nivel laboral, profesional, personal y familiar. Teniendo en cuenta que el CATT Buenaventura es reducido en cuanto a espacio y personal se refiere, lamentablemente a nivel laboral la compañía no ha podido cumplir con todas las expectativas de los colaboradores, dado que no hay muchas posibilidades de ascenso dentro del mismo CATT, sin embargo, les da la opción de traslado a otras ciudades del país.

A nivel profesional los colaboradores manifiestan sentirse muy a gusto con las oportunidades que la compañía les ha brindado, les permite organizar sus horarios laborales de tal forma que tengan la posibilidad de realizar sus estudios sin tener inconvenientes con la compañía.

Según los encuestados, Tuya S.A. se preocupa de manera permanente por la estabilidad familiar de sus colaboradores, teniendo en cuenta que el hogar es un factor que los motiva, la compañía les brinda la posibilidad de pasar más tiempo en familia y por cada 48 horas laboradas a la semana, les regala 1 hora libre (hora feliz) para compartir con su núcleo familiar, también les facilita el acceso al crédito de vivienda, tener casa propia es una aspiración común en todos los colaboradores.

Una proporción mínima de los encuestados determinada en un 8%, considera que la compañía no le ha permitido cumplir con sus prioridades. Ésta respuesta está influenciada por la frustración que le ha causado el estar tanto tiempo en la compañía desempeñando el mismo cargo sin obtener un ascenso.

Pregunta 12:

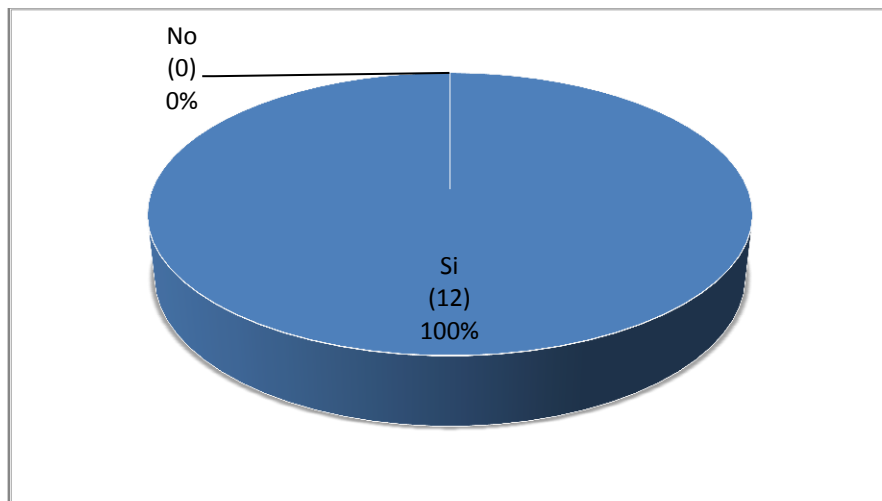
Tabla 12. ¿El proceso de capacitación que se le ha ofrecido, le ha permitido adquirir nuevos conocimientos y habilidades para desempeñar de manera efectiva sus actividades?

Opción	Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	12	100
2	No	0	0
	Total	12	100

Fuente: Lucero A. Carvajal C.

El 100%(12) de los encuestados determinan que el proceso de capacitación que la compañía les ha ofrecido, les ha permitido adquirir nuevos conocimientos y habilidades para desempeñar de manera efectiva sus actividades.

Figura 16. ¿El proceso de capacitación que se le ha ofrecido, le ha permitido adquirir nuevos conocimientos y habilidades para desempeñar de manera efectiva sus actividades?



Fuente: Lucero A. Carvajal C.



La totalidad de los encuestados, determina que el proceso de capacitación brindado por la compañía a sus colaboradores, ha permitido la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos para poder desempeñar de mejor manera sus actividades laborales, además, la capacitación sobre diversos aspectos y programas financieros, aumentan las posibilidades de acceder a nuevos empleos que exijan personal altamente capacitado, con destrezas para desenvolverse en el sector financiero.

En este sentido, la capacitación que la compañía Tuya S.A. les ha brindado a sus colaboradores, no solo les permiten desarrollar habilidades para desempeñarse efectivamente en ella, sino también para mejorar sus condiciones y calidad de vida.

Pregunta 13:

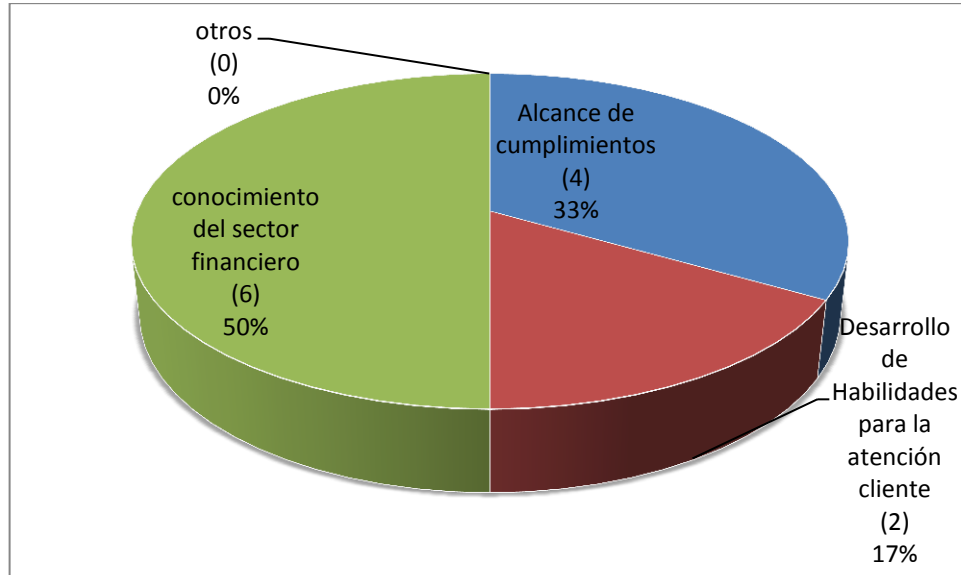
Tabla 13. Según su experiencia dentro de Tuya S.A., ¿cuál es el principal logro que le ha permitido alcanzar el proceso de capacitación que la compañía le ha brindado?

Opción	Respuesta	Frecuencia	%
A	Alcance de cumplimientos	4	33
B	Desarrollo de habilidades para la atención al cliente	2	17
C	Conocimiento del sec. Financiero	6	50
D	Otros	0	0
	Total	12	100

Fuente: Lucero A. Carvajal C.

El 33%(4) de los encuestados, expresa que el alcance de los cumplimientos propuestos, son el principal logro que el proceso de capacitación brindado por la compañía les ha permitido alcanzar, un 17%(2) de encuestados manifiestan que uno de los mayores logros que le ha permitido alcanzar el proceso de capacitación es el desarrollo de habilidades para la atención al cliente. El 50%(6) restante establece que las capacitaciones brindadas le han permitido conocer al sector financiero, creando para ellos un gran logro.

Figura 17. Según su experiencia dentro de Tuya S.A., ¿cuál es el principal logro que le ha permitido alcanzar el proceso de capacitación que la compañía le ha brindado?



Fuente: Lucero A. Carvajal C.

La compañía establece mensualmente metas que deben ser cumplidas por los colaboradores, por lo tanto, este aspecto es considerado por el 33% de los encuestados como uno de los principales logros que el proceso de capacitación le ha permitido cumplir, generándoles no solo rentabilidad, sino también reconocimiento por parte de sus pares y superiores.

La compañía Tuya S.A. por medio de sus capacitaciones, le permite a los colaboradores desarrollar habilidades para atender al cliente de la mejor manera, teniendo en cuenta que la buena atención o servicio al cliente es una situación tan compleja, genera en el 17% de los colaboradores un logro alcanzado.

El 50% de los encuestados coincide que la compañía a través de las capacitaciones brindadas, le ha permitido conocer el sector financiero,



convirtiéndolo en un logro significativo en sus vidas, ya que le abre las puertas en muchas organizaciones, es decir, amplía sus expectativas laborales.

Pregunta 14:

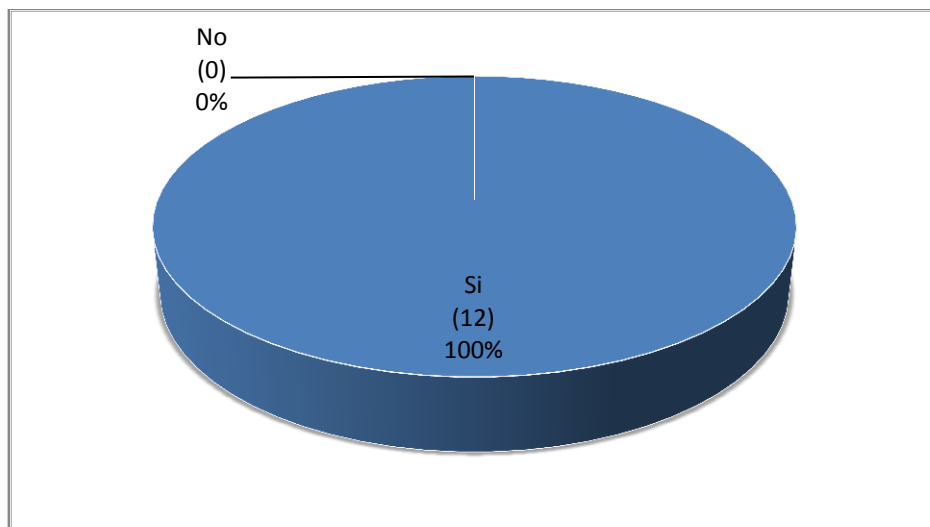
Tabla 14. ¿Desde su perspectiva y experiencia personal en el caso de que pudiera escoger, estaría usted dispuesto a continuar prestando sus servicios en esta compañía?

Opción	Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	12	100
2	No	0	0
	Total	12	100

Fuente: Lucero A. Carvajal C.

Teniendo en cuenta la perspectiva y experiencia de los encuestados, en caso tener la posibilidad de escoger entre seguir o irse de la compañía, la totalidad de ellos afirman estar dispuestos a continuar prestando sus servicios en Tuya S.A.

Figura 18. ¿Desde su perspectiva y experiencia personal en el caso de que pudiera escoger, estaría usted dispuesto a continuar prestando sus servicios en esta compañía?



Fuente: Lucero A. Carvajal C.



La totalidad de los colaboradores encuestados manifiestan estar dispuestos a continuar prestando sus servicios en Tuya S.A., porque se sienten cómodos y agradados con su trabajo, poseen un clima organizacional satisfactorio y ven en la compañía una oportunidad para crecer profesionalmente. Además, el pertenecer a una compañía de financiamiento genera cierto grado de estatus y estabilidad a sus miembros.

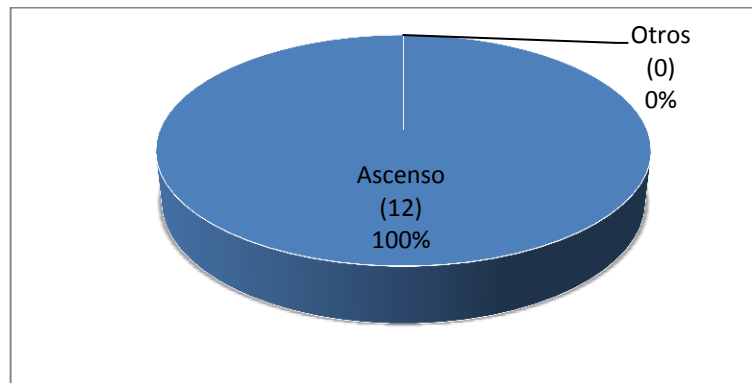
Pregunta 15:

Esta pregunta consistía en indicar cuales eran los motivos por los cuales los colaboradores preferirían retirarse y hacer parte de una nueva compañía; estaba dispuesta para aquellas personas que en la pregunta anterior habían contestado negativamente, pero como habrá podido notarse, todas las respuestas anteriores fueron afirmativas, por lo tanto esta pregunta no tuvo respuesta.

Pregunta 16:

Esta pregunta fue elaborada de manera abierta para permitir que los encuestados indicaran de manera breve sus aspiraciones a nivel laboral, profesional, personal y familiar. Al analizar y agrupar estas respuestas se puede deducir que:

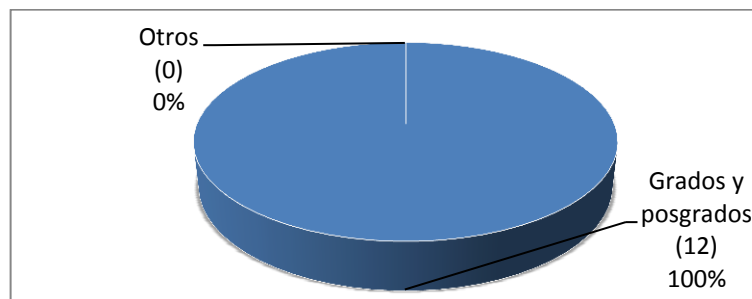
Figura 19. Aspiraciones de los colaboradores a nivel laboral.



Fuente: Lucero A. Carvajal C.

La totalidad de los colaboradores aspiran mantenerse en la compañía, procurando alcanzar nuevos y mejores cargos, que les generen mejores ingresos, permitiéndoles alcanzar otros logros a nivel profesional, personal y familiar.

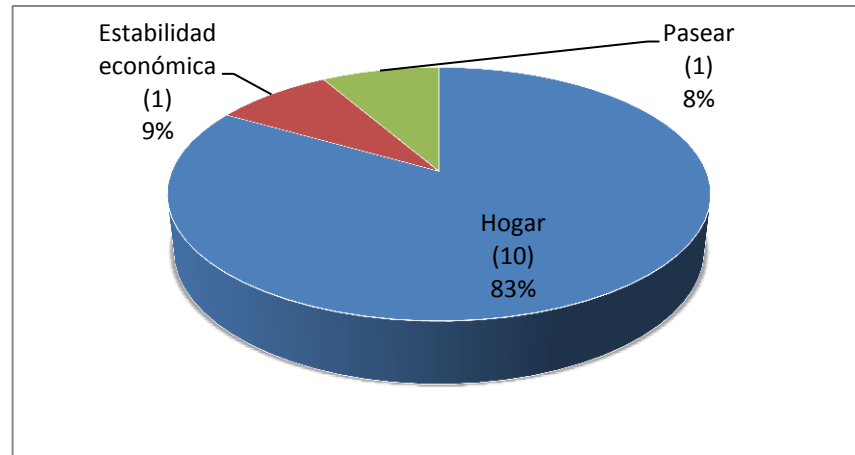
Figura 20. Aspiraciones de los colaboradores a nivel profesional.



Fuente: Lucero A. Carvajal C.

La totalidad de los encuestados manifiestan que su principal aspiración y motivación a nivel profesional, es obtener su título universitario, quienes ya lo poseen, anhelan hacer especializaciones, así podrán tener mejores oportunidades en el mercado laboral

Figura 21. Aspiraciones de los colaboradores a nivel personal y familiar.



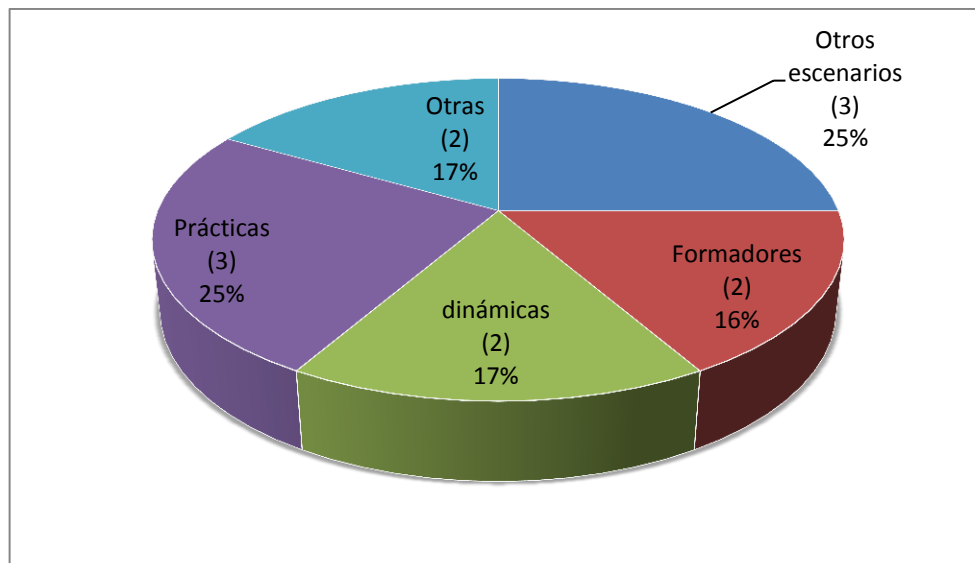
Fuente: Lucero A. Carvajal C.

Las aspiraciones del 83%(10) de los colaboradores a nivel personal y familiar, se encuentran principalmente orientadas a la adquisición de vivienda propia, donde puedan establecer un hogar que les permita tener una vejez tranquila, al mismo tiempo, el 9%(1) aspira tener una estabilidad económica, que les brinde tanto a ellos como a sus familias un hogar cómodo y próspero. El 8%(1) restante manifiesta que su mayor aspiración a nivel personal y familiar es poder pasear, conocer y divertirse en compañía de sus familias.

Pregunta 17:

Esta última pregunta se elaboró de manera abierta, de tal forma que permitiera a los encuestados realizar una crítica breve al proceso de capacitación efectuado por la compañía Tuya S.A. Al analizar las respuestas obtenidas en este numeral, se pueden aglomerar a fin de deducir:

Figura 22. Críticas al proceso de capacitación de la compañía Tuya S.A.



Fuente: Lucero A. Carvajal C.

El 25%(3) de los colaboradores critica el proceso de capacitación de la compañía Tuya S.A., por no tener los escenarios o espacios adecuados para tal fin, consideran que las oficinas no están equipadas con la mejor infraestructura ni herramientas para realizar una capacitación efectiva; otro porcentaje del 25%(3) critica dicho proceso de capacitación por considerar que debe hacerse de forma práctica, con mayor orientación al cliente y preferiblemente enfocada a los procesos cambiantes de la compañía.

El 17%(2) de los encuestados, manifiesta que las capacitaciones deben de hacerse de manera didáctica, divertida y menos aburrida; por otra parte, el 16%(2)



crítica las capacitaciones ofrecidas por la compañía, por sentir necesaria la presencia de formadores expertos que puedan ayudar a solucionar dudas e inquietudes.

El 17%(2) restante critican el proceso de capacitación ofrecido por Tuya S.A., por otras razones diferentes como lo son el sentir que el contenido en ocasiones, se queda corto para la importancia del tema que trata. No obstante, existe un colaborador que manifiesta gran agrado por el proceso de capacitación y determina que no hay nada que se le deba cambiar.

7. ANÁLISIS GENERAL

De acuerdo con los objetivos propuestos en la presente investigación, lo que se pretende es formular un programa actualizado de actividades que permitan capacitar a todos los colaboradores de la empresa Tuya S.A. Tomando como punto de referencia la perspectiva que tienen los colaboradores sobre el proceso de capacitación, se indaga en el talento humano de la compañía los principales elementos motivadores que influyan en la consecución de sus logros.

Partiendo de los aspectos investigados y analizados, se busca formular un programa actualizado que permita capacitar a todos los colaboradores de la empresa Tuya S.A. y determinar como éste influye en el alcance real de los objetivos a nivel personal y laboral de los colaboradores, así mismo, poder proponer nuevas actividades que permitan la aplicación y mantenimiento de un programa de capacitación efectivo.

La encuesta pretendía pasar de lo más simple a lo más complejo, de esta manera se lograba que el encuestado fuera tomando confianza y diera las respuestas de la manera más sincera posible. La investigación arroja como resultado, que el proceso de capacitación brindado por la compañía Tuya S.A. tal como se está implementando en la actualidad, debe ser mejorado para que cada uno de sus miembros pueda lograr exitosamente sus proyectos o metas propuestas. La principal debilidad del proceso de capacitación que se está ejecutando actualmente, es el olvidar implementar tácticas modernas que le permitan al personal estar más atento al proceso y adquirir mayor conocimiento de forma fácil y efectiva.

En las preguntas 1, 2, 3 y 4, se pretendía conocer si la compañía realizaba o no procesos de capacitación, en caso de ser afirmativo determinar cuál era su frecuencia. Estas preguntas iniciales, dibujan un mapa favorable para el proceso, en la actualidad la compañía capacita a sus empleados desde el ingreso y

continúa haciéndolo frecuentemente, aunque se presentan algunas excepciones, en este caso no son alarmantes, ya que no son casos reiterativos, pero si ameritan cierto grado de atención para no incurrir en fallas mayores.

Las preguntas 5 y 6, buscaban indagar los lugares y los medios a través de los cuales se les brindaba las capacitaciones a los colaboradores, aspecto que determina una debilidad importante del proceso, presentándolas siempre bajo las mismas condiciones y de alguna manera reemplazando la parte humana y sensible del individuo por actividades virtuales; pero como días antes de aplicar la encuesta se dió una capacitación diferente a la recibida durante los últimos años, de manera presencial, siembra la duda si la compañía detectó esta debilidad y ha empezado a corregirla, o fue una situación esporádica que no realizará periódicamente.

La percepción que tengan los colaboradores sobre el proceso de capacitación es un aspecto de vital importancia, pues de ésta depende como lo tomen y apliquen en sus labores cotidianas. Tal aspecto es investigado en las preguntas 7, 8 y 9, donde se le permite al encuestado opinar sobre la forma como se le está brindando el proceso, calificarlo y proponer opciones de mejora.

Estas preguntas dejan ver un panorama más claro y preocupante de la situación, teniendo en cuenta las necesidades individuales y la disposición que tenga cada colaborador. Manifiestan que el proceso de capacitación actual no interfiere con su vida personal, por el contrario, simpatiza la idea a algunos colaboradores de tomarse un tiempo extra para realizar una capacitación lo suficientemente clara, y así poder cumplir lo que se proponga.

En cuanto a la calificación, en términos generales, el proceso es percibido de forma favorable señalándolo como bueno; pero se debe tener en cuenta que existe un porcentaje que lo califica como malo, al considerarlo como desgastante, aburrido, mecánico y obsoleto.

La investigación dio la oportunidad para manifestar situaciones que les incomodaban o desagradaban, entre las cuales enfatizan la necesidad de establecer otros lugares y espacios que sean adecuados para desarrollar las capacitaciones, como el caso de salones de eventos o auditorios, o en general lugares diferentes a las oficinas de la empresa; deja ver en este aspecto un gran malestar, aunque hay quienes en una proporción inferior se sienten muy a gusto y preferirían no cambiarle nada al proceso de capacitación.

La pregunta número 10, permitió conocer que la compañía no solamente se ha dedicado a capacitar a sus colaboradores para que se desempeñen mejor en sus cargos, sino que además, se ha encargado de prepararlos para que a futuro puedan desempeñar otros cargos diferentes. Aspecto favorable y de gran importancia en la organización, por reducir gastos derivados de la rotación de personal.

Las preguntas 14 y 15 buscan determinar qué tan motivados se encuentran los colaboradores, indicando favorablemente que preferirían continuar en la compañía y no retirarse para buscar otras opciones laborales. Aspecto que sin lugar a dudas, demuestra el sentido de pertenencia y satisfacción que les genera el pertenecer a la compañía.

Estas dos últimas preguntas se complementan con la 11, 12, 13 y 16, en ellas se descubren las motivaciones y/o aspiraciones a nivel laboral, profesional, personal y familiar, siendo el ascenso a mejores cargos, continuar estudiando y la adquisición de vivienda propia los principales logros que los colaboradores pretenden alcanzar.

El proceso de capacitación les ha permitido a los miembros de la compañía, desarrollar nuevos conocimientos y habilidades para efectuar mejor sus actividades, ya que los mantiene a la vanguardia del mundo financiero, por lo tanto, han logrado un amplio conocimiento sobre el sector financiero y reconocimiento sobre sus pares en otras regiones del país.

La compañía de alguna manera, en la mayor parte de los casos, ha logrado que poco a poco estén alcanzando cada uno de esos logros, por esta razón, prefieren continuar en la compañía y no buscar una nueva, porque quizá no tengan esas mismas oportunidades.

Con el ánimo de mejorar, los colaboradores de la compañía en la pregunta número 17, critican el proceso de capacitación, determinando que es excluyente con el CATT de Buenaventura, ya que según el área de gestión humana, en algunos casos por cuestiones de tiempo y de la inseguridad que presenta la ciudad de Buenaventura, se le da un tratamiento diferente, prevalecen los cursos virtuales, no se tienen las mejores herramientas tecnológicas, en ocasiones el mensaje no queda claro y es inminente la necesidad de un formador que pueda resolver inquietudes.

Por otra parte, para complementar la investigación, fue de mucha utilidad la realización del grupo focal, en este, se tuvo la oportunidad de tratar temas diferentes orientados a la percepción que tenían los clientes o usuarios de Tarjeta Éxito, sobre la calidad y tipo de servicio recibido por parte de los colaboradores que les brindaron la información, se descubrió que en general los usuarios perciben el servicio como bueno, determinando que los colaboradores se encuentran altamente informados sobre los procedimientos, se muestran muy dispuestos y son ágiles a la hora de buscar solución a los inconvenientes, aunque resaltan que existen dos (2) debilidades importantes que deben ser corregidas.

La primera debilidad está en la falta de asesores; a los usuarios generalmente les molesta tener que esperar mucho tiempo para ser atendidos. La segunda, es el hecho de querer llegar a la oficina con dudas y siempre irse con respuestas; en ocasiones los clientes se desplazan hasta la oficina para solucionar alguna duda o inconformidad, pero por procedimientos estipulados por la empresa no se puede dar inmediatamente al cliente la solución requerida, creando malestar y tensión



con el colaborador, ésta situación se da especialmente a la hora de cancelar o devolver la tarjeta, o al solicitar la generación de paz y salvos.

En términos generales, la compañía Tuya S.A. está realizando su proceso de capacitación de tal manera que los colaboradores puedan realizar sus funciones adecuadamente y llegar a cumplir con sus logros personales y laborales, dejando una buena impresión en los clientes o usuarios.

.

8. CONCLUSIONES

La presente investigación, fue realizada para dar cumplimiento a las exigencias que ameritan el optar al título administradora de empresas, queriendo formular un programa actualizado de actividades que permitan capacitar a todos los colaboradores de la empresa Tuya S.A. y conocer de fuentes veraces cómo dicho proceso permite el alcance de los logros de su talento humano.

La elaboración de este estudio de carácter exploratorio, permitió conocer situaciones reales percibidas por los colaboradores, a través de la implementación de la encuesta, la observación y el diálogo, siendo estas las principales técnicas y fuentes utilizadas para la obtención de información, utilizando para el procesamiento de los datos recolectados, el *software Microsoft Excel 2010*, que permitió con facilidad, la presentación de información de manera organizada en tablas y figuras.

Se logró establecer que la compañía en la actualidad, tiene instaurado un programa formal de capacitación de obligatorio cumplimiento, dicha capacitación es recibida de manera permanente, logrando mejorar y desarrollar nuevas habilidades en cada uno de los colaboradores.

Se pudo establecer, que el programa de capacitación tal como lo está implementando la compañía, tiene algunas debilidades que deben ser convertidas en oportunidades de mejora y así facilitar el alcance de los logros personales y laborales de los colaboradores. Entre las principales debilidades, se encuentra el hecho que la gran mayoría de las capacitaciones se hacen de manera virtual, cuando no existe una plataforma ágil y una tecnología de punta que permita un excelente desarrollo del proceso.

Otra importante, es la inexistencia de un lugar adecuado para el desarrollo de las capacitaciones, siempre deben ser realizadas en la oficina de labores, impidiendo la concentración de los colaboradores, ya que es un espacio que no tiene ningún

tipo de privacidad y siempre están expuestos a los clientes, de ésta manera, en muchas ocasiones cuando el colaborador está realizando la capacitación, debe hacer pausas para atender a los clientes, perdiendo la concentración.

Otra debilidad latente, es la falta de formadores en la ciudad de Buenaventura, actualmente la compañía cuenta con formadores altamente capacitados, pero no se desplazan a la ciudad puerto por la situación de inseguridad que se presenta, este factor debe ser estudiado y analizado muy a fondo por la compañía Tuya S.A., ya que está incidiendo de manera negativa en el proceso de capacitación, y es percibido por los colaboradores como una exclusión comparándolo con los otros CATT's de la región y del país.

Según el resultado obtenido de las encuestas aplicadas, se noto que las opiniones de los colaboradores de alguna manera son contradictorias, son conscientes de las debilidades presentes en el proceso de capacitación, pero causa sorpresa que un gran porcentaje de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con la forma como la compañía está capacitándolos, e incluso califican el proceso como excelente y bueno.

Teniendo en cuenta que la compañía exige horarios laborales de ocho (8) horas diarias con jornadas flexibles, los colaboradores encuestados expresan que estas calificaciones son dadas por no estar dispuestos a dedicar tiempo adicional al proceso de capacitación. Pudo detectarse además, que estas opiniones contradictorias, están motivadas por factores culturales propios de la ciudad de Buenaventura.

Sin la intención de generalizar, se puede decir que muchos de los colaboradores están extrayendo de la capacitación única y exclusivamente lo requerido para desempeñar sus funciones, y aunque se les permita desempeñar algunas funciones de otros cargos, para que a futuro puedan cubrir vacantes internas, no se están motivando a recibir más información de la necesaria.

Los colaboradores de Tuya S.A. que fueron encuestados, manifiestan que el proceso de capacitación, de alguna manera les ha ayudado a conseguir algunos logros personales y laborales que se habían planteado cuando ingresaron a la compañía, tal es el caso de la preparación académica, donde casi la mitad de los colaboradores del CATT Buenaventura actualmente están cursando carreras universitarias, otros han logrado ascender y pasar de contratación por medio de *outsourcing* (tercerización) a contratación directa con la compañía.

Otros expresan que aún están trabajando en la consecución de esos logros y especialmente en el de obtener vivienda propia, ya que por miedo a endeudarse o falta de antigüedad en la compañía no han podido alcanzar dichos logros. Se notó, que la mayoría de los logros son comunes, es decir, sin importar la edad, sexo, nivel académico, o estado civil, los colaboradores pretenden alcanzar logros similares.

El principal logro laboral por el cual la mayoría de los colaboradores han trabajado y siguen trabajando, es definitivamente la posibilidad de ascender en la compañía, teniendo un buen cargo que le permita obtener mejores ingresos, Tuya S.A. a través de la capacitación, brinda bases y herramientas necesarias para que este logro pueda ser alcanzado, pero es importante la dedicación y paciencia del colaborador.

Por otra parte, entre los logros personales que quieren alcanzar los colaboradores, está el terminar sus carreras universitarias, o hacer especializaciones, ya sean diplomados o posgrados, que les permitan ser más competitivos en lo que hacen; la compañía contribuye fuertemente en este aspecto, ya que si tienen un buen desempeño laboral los premia con permisos para que puedan estudiar, organizando sus horarios laborales para que se acomoden a los académicos, y la única manera de tener un buen desempeño laboral es teniendo una buena capacitación. También, ven la familia como un elemento motivador, por lo tanto un logro personal que pretenden alcanzar, es la compra de vivienda propia que les de

tranquilidad y estabilidad, este logro puede ser alcanzado a través del buen desempeño y permanencia en la compañía.

La efectividad de la capacitación, es medida sin lugar a dudas por cada una de las personas (clientes actuales o potenciales) que se acercan al CATT a solicitar información sobre los productos que allí se ofrecen, algunos de ellos manifestaron a través de los grupos focales, no estar totalmente satisfechos con la información recibida por parte del asesor que los atendió, ya que tuvieron que esperar mucho tiempo en la fila y no pudieron solucionarles sus inconvenientes o dudas. Otros clientes por su parte, manifestaron estar muy a gusto con la información que el asesor les suministró, ya que de manera sencilla logró solucionar las inconformidades o dudas que el cliente pudiera tener.

Al indagar más a fondo las posibilidades de dar respuestas y soluciones a las dudas o peticiones de los clientes inconformes, se pudo detectar que no siempre están al alcance de los colaboradores del CATT, en algunas ocasiones, hay procesos que deben realizarse solamente a través de la línea de servicio al cliente; es por esta razón que algunos usuarios se quejaron, debido a la incomodidad y malestar que les generó tener que regresar a sus casas sin la información que requerían.

En este orden de ideas, el proceso de capacitación implementado por Tuya S.A., si permite la adquisición de logros personales y laborales, pero necesita que se efectúen algunas mejoras para corregir las debilidades existentes, logrando de esta manera, que el proceso se haga más sólido y sea mucho más efectivo.

9. RECOMENDACIONES

Publicar y difundir este documento al área de Gestión Humana de la compañía Tuya S.A., sus colaboradores y demás partes interesadas, para que sea estudiado, analizado y utilizado como punto de partida para la creación de un plan de mejora del programa de capacitación implementado por la compañía.

Extrapolar este estudio a los demás CATT's del país y retroalimentarlos con la información obtenida, permitiendo sensibilizar y crear conciencia a cada uno de los colaboradores de la compañía, para que puedan alcanzar los logros personales y laborales que se propongan, a través del proceso de capacitación brindado por la compañía.

Establecer nuevas actividades y procedimientos que permitan de manera práctica y didáctica, la ejecución del programa de capacitación implementado por la compañía.

Mejorar o adquirir nuevas herramientas y plataformas virtuales, que faciliten la capacitación continua de los colaboradores.

Adecuar un espacio cerrado, libre de distracciones, que permita la concentración y aplicación del programa de capacitación de la compañía.

Implementar capacitaciones con la presencia frecuente de Formadores, que aumenten la disposición de los colaboradores y brinden espacio al diálogo, a la resolución de dudas y faciliten la retroalimentación.

Brindar mayor seguridad y medios de desplazamiento cómodos a los Formadores que se movilizan desde la ciudad de Cali o Medellín a la ciudad de Buenaventura, para que puedan realizar las capacitaciones presenciales.



Generar mayor acompañamiento por parte del área de Gestión Humana al CATT Buenaventura, aumentando el análisis, verificación y control del proceso de capacitación implementado.

Implementar nuevas campañas y programas orientados a la satisfacción del cliente, que les permitan sentirse conformes y agradecidos con la información y tipo de servicio ofrecido.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Gerencia. En: Administración proceso administrativo. 3 ed. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Desarrollo de personas. En: Gestión del talento humano. 3 ed. Editorial Mc Graw Hill. México 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento Humano. Editorial McGraw-Hill interamericana S.A. Bogotá 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoría del comportamiento en la administración. En: Introducción a la teoría general de la administración. 4 ed. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá 1988.

DE CENZO, David A. y ROBBINS, Stephen P. socialización, inducción y desarrollo de empleados. En administración de recursos humanos. Editorial Limusa Wiley. México 2006.

DESSLER, Gary, orientación y capacitación. En administración de personal. 6 ed. Editorial Pearsons. México 1996.

ROBBINS, Stephen P. Percepción y toma de decisiones individual. En: Comportamiento organizacional. 10 ed. Editorial Pearson Education. México 2004.

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Generalidades sobre la administración de personal. Administración moderna de personal. 7 ed. Editorial Cengage Learning. México 2007.

WERTHER, William y DAVIS, Keith. Capacitación y desarrollo. Dirección de personal y recursos humanos. 3 ed. Editorial Mc Graw Hill. México 1982.

WERTHER, William B. y DAVIS, Keith. Elementos esenciales del capital humano. En administración de recursos humanos. 6 ed. Editorial Mc Graw Hill. México 2008.

WERTHER, William B. y DAVIS, Keith. Fundamentos y desafíos. En administración de recursos humanos. 6 ed. Editorial Mc Graw Hill. México 2008.

FUENTES ELECTRÓNICAS

ADRIANA, Aguilera. Gestión humana y desarrollo organizacional. [En línea].
<[http://www.ascolfa.edu.co/archivos/5.1%20GTH%20%20AGUILERA%20\(P\).pdf](http://www.ascolfa.edu.co/archivos/5.1%20GTH%20%20AGUILERA%20(P).pdf)>

CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio.; NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia y
ÁLVAREZ GIRALDO, Claudia Milena. La gestión humana en Colombia:
Características y tendencias de la práctica y de la investigación. [En línea].
<https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/html>

Censo general 2005. [En línea].
<<https://www.dane.gov.co/files/censos/libroCenso2005nacional.pdf>>

DEFINICION DE APRENDIZAJE. [En línea].
<<http://www.psicopedagogia.com/definicion/aprendizaje>>

CONCEPTO DE APTITUD, [en línea].
<<http://es.scribd.com/doc/45874441/Concepto-de-aptitud>>

DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN. [En línea].
<<http://definicion.com.mx/capacitacion.html>>

DENICIÓN DE DESARROLLO. [En línea].
<<http://definicion.mx/desarrollo/#ixzz2y3jkBI7R>>

DENICIÓN DE DESTREZA. [En línea].
<<http://definicion.mx/destreza/#ixzz2y3krSSMH>>

DENICIÓN DE HABILIDAD. [En línea].

<<http://definicion.mx/habilidad/#ixzz2y3IHt6RR>>

DEFINICIÓN DE INFLUENCIA QUÉ ES, SIGNIFICADO Y CONCEPTO. [En línea].

<<http://definicion.de/influencia/#ixzz3JNV2X1Z3>>

DEFINICIÓN DE RECURSOS HUMANOS. [En línea].

<<http://definicion.de/recursos-humanos/#ixzz2y3yv6Nc0>>

ESTATUTO ORGÁNICO DEL SISTEMA FINANCIERO. [En línea].

<<https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/Normativa/NormasyReglamentaciones/estatuto.htm>>

Expogestión pacífico. [En línea]. <[http://www.ccc.org.co/wp-](http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2014/05/Apuestas-por-un-Valle-del-Cauca-Prospero.pdf)

[content/uploads/2014/05/Apuestas-por-un-Valle-del-Cauca-Prospero.pdf](http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2014/05/Apuestas-por-un-Valle-del-Cauca-Prospero.pdf)>

GARZA TAMEZ, Horacio; ABREU, José Luis y Garza, Efraín. Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico. [En línea].

<[http://www.spentamexico.org/v4-n1/4\(1\)%20194-249.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n1/4(1)%20194-249.pdf)>

GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA. [En línea].

<http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/buenaventura_pub#Resena.>

Historia. [En línea]. <<http://www.tuya.com.co/docs/Historia.pdf>>

Reseña histórica de Buenaventura Colombia. [En línea].

<<http://buenaventura.zxq.net/resena.html>>

Resultados del sistema financiero colombiano mayo 2014.[En línea].
<<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=10083326>>

Situación y perspectivas de la economía mundial. [En línea].
<http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2014wesp_es_sp.pdf>

VECINO, José Manuel. ¿Capacitar con las últimas tendencias o a pesar de ellas?
En: El empleo [en línea].
<http://www.elempleo.com/colombia/investigacion_laboral/capacitar-con-las-ultimas-tendencias-o-a-pesar-de-ellas-/6587748>

Anexo 2. Evaluación del índice de solvencia.

ESTABLECIMIENTOS DE CREDITO																
Evolución del índice de solvencia																
COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO																
Cifras Millones de \$ y Porcentajes																
Entidad	Patrimonio Básico		Patrimonio Básico Ordinario		Patrimonio Adicional		Patrimonio Técnico ¹		Activos ponderados por riesgo		Riesgo de mercado ²		RELACIÓN DE SOLVENCIA			
													Básica ³		Total ⁴	
	abr-14	may-14	abr-14	may-14	abr-14	may-14	abr-14	may-14	abr-14	may-14	abr-14	may-14	abr-14	may-14	abr-14	may-14
FINAMERICA S.A.	74.353	80.139	74.353	80.139	3.856	3.837	78.209	83.976	563.998	565.747	236	328	13.11	14.07	13.79	14.75
GIROS Y FINANZAS S.A. C.F.C.	36.438	36.438	36.438	36.438	645	670	37.083	37.108	245.327	250.792	1.465	1.769	13.90	13.47	14.14	13.72
FACTORIG BANCOLOMBIA	91.127	91.194	91.127	91.194	0	0	91.127	91.194	695.502	722.591	16	17	13.10	12.62	13.10	12.62
SERFINANSA S.A.	103.868	103.868	103.868	103.868	3.110	3.801	106.978	107.669	824.840	833.438	189	180	12.56	12.43	12.94	12.89
TUYA S.A.	144.974	144.727	144.974	144.727	116.625	121.557	261.538	266.284	1.704.107	1.703.015	1.411	1.415	8.43	8.42	15.21	15.49
G.M.A.C. COLOMBIA S.A.	181.226	181.226	181.226	181.226	80	75	181.306	181.301	916.808	927.240	0	0	19.77	19.54	19.78	19.55
INTERNACIONAL S.A.	38.496	38.496	38.496	38.496	314	385	38.810	38.881	236.112	237.633	1.763	1.917	12.19	12.07	12.29	12.19
MACROFINANCIERA S.A.	81.412	80.033	81.412	80.033	0	0	81.413	80.034	387.760	375.330	174	270	20.89	21.15	20.89	21.15
COLTERFINANCIERA S.A.	64.858	64.858	64.858	64.858	2.227	2.861	67.085	67.719	657.316	675.331	305	290	9.82	9.56	10.15	9.98
LEASING CORPICOLOMBIANA S.A. G	79.388	79.409	79.388	79.409	0	0	79.388	79.409	803.464	805.324	569	236	9.80	9.83	9.80	9.83
LEASING BOLIVAR S.A.	86.482	86.482	84.948	84.948	413	413	86.895	86.895	712.601	731.080	326	321	11.86	11.56	12.13	11.83
LEASING BANCOLOMBIA	1.205.193	1.205.868	1.205.193	1.205.868	19.120	19.927	1.224.314	1.225.795	11.962.069	11.957.109	24.248	25.591	9.85	9.85	10.01	10.01
LEASING BALCOLDEX	40.266	40.266	40.266	40.266	3.770	4.203	44.036	44.469	362.788	372.748	0	0	11.10	10.80	12.14	11.93
DANN REGIONAL S.A.	37.906	37.906	37.906	37.906	620	779	38.525	38.685	344.774	349.413	3	3	10.99	10.85	11.17	11.07
C.A. CREDITFINANCIERA S.A. CF	15.775	15.775	15.775	15.775	159	163	15.933	15.938	90.537	95.628	3	6	17.42	16.48	17.59	16.66
FINANCIERA CAMBIAMOS	26.116	24.014	26.116	24.014	0	0	26.116	24.014	14.122	14.003	165	65	163.69	163.11	163.69	163.11
MI PLATA S.A.	34.484	33.490	34.484	33.490	0	0	34.484	33.490	9.471	9.044	3	1	362.76	369.90	362.76	369.90
PAGOS INTERNACIONALES	6.719	6.719	6.719	6.719	3.848	3.860	10.566	10.579	5.306	6.949	98	180	96.03	75.10	151.03	118.25
LA POLAR S.A. COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO	13.467	12.747	13.467	12.747	0	0	13.467	12.747	51.919	22.917	0	0	25.94	55.62	25.94	55.62
CREDITFAMILIA COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO S.A.	30.246	30.285	30.246	30.285	577	605	30.823	30.890	46.159	48.371	0	0	65.52	62.61	66.77	63.86
OPPORTUNITY INTERNACIONAL COLOMBIA S.A.	9.862	9.784	9.862	9.784	329	336	10.190	10.120	63.519	66.103	0	0	15.53	14.80	16.04	15.31
RIPLEY COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO S.A.	52.570	51.892	52.570	51.892	0	0	52.570	51.892	66.647	72.289	8	15	78.77	71.62	78.77	71.62
LA HIPOTECARIA S.A.	26.445	26.299	26.445	26.299	174	175	26.619	26.474	13.152	13.583	0	0	201.06	193.61	202.39	194.90
FINANCIERA JURISCOOP S.A.	110.030	110.030					110.104		N/A	629.252	219		17.42			17.43
TOTAL	2,481,670	2,591,944	2,480,135	2,590,410	155,866	163,722	2,637,536	2,755,666	20,839,498	21,544,930	31,039	32,823	11.71	11.82	12.45	12.58

Fuente: Superintendencia financiera de Colombia.

Anexo 3. Encuesta a los colaboradores de Tuya S.A.

Lucero Andrea Carvajal Carvajal, estudiante de décimo semestre de Administración de Empresas en la Universidad del Valle, realiza esta encuesta con el objetivo recolectar información veráz en la compañía Tuya S.A. para presentar monografía obligatoria al optar por su título profesional.

**ENCUESTA PARA LA FORMULACIÓN DE UN PROGRAMA ACTUALIZADO DE ACTIVIDADES QUE
PERMITAN LA CAPACITACIÓN DE TODOS LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA TUYA S.A.**

Su opinión acerca del proceso de capacitación que le ha brindado la compañía Tuya S.A., es demasiado importante para conocer de fuentes veraces como se está llevando dicho proceso, qué debilidades tiene, cómo está influyendo en los colaboradores y en que se puede mejorar, por lo tanto, se le sugiere contestar de manera sincera, clara y precisa las preguntas que a continuación se relacionan. Recuerde que no es necesario colocar su nombre, esta encuesta es de manera anónima para garantizar su efectividad.

Cargo:

Edad:

Sexo: F__ M__

Estado civil: soltero__ Casado__ Unión Libre__ Viudo__ Divorciado__

Nivel académico: Primaria__ Bachillerato__ Tecnológico__ Universitario__ postgrado__

1. ¿Hace cuánto tiempo ingresó a la compañía?

- a. Entre 0 y 1 año.
- b. Entre 1 y 3 años.
- c. Entre 4 y 5 años
- d. Más de 5 años.

2. ¿Una vez ingresó a la compañía, cuando fue la primera vez que recibió el proceso de inducción?

- a. El día de ingreso.
- b. Una semana después.
- c. Dos semanas después.
- d. Nunca la ha recibido.

Si en la pregunta anterior respondió la opción *d* por favor salte a la pregunta número 10.

3. ¿Después de la capacitación inicial ha seguido recibiendo más capacitaciones por parte de la compañía?

SI__ NO__

4. Si su respuesta anterior fue afirmativa, diga ¿con qué frecuencia se le da dicha capacitación?

- a. Cada semana/frecuentemente

Continuación anexo 3. Encuesta a los colaboradores de Tuya S.A.

b. Una vez cada mes.

c. Cada dos meses/en ocasiones.

d. Una vez cada 3 meses/espórádicamente.

5. ¿A través de qué medios y métodos la compañía le ofrece el proceso de capacitación?

a. Virtual.

b. Presencial.

c. otros.

cuáles _____

6. ¿Cuál o cuáles son los sitios más usuales en los que se le brinda el proceso de capacitación?

a. En la oficina.

b. En un centro de capacitaciones.

c. En un centro de convenciones.

d. Otros.

Cuáles _____

7. ¿Está usted de acuerdo con la forma y métodos como la compañía está brindándole la capacitación?

SI ____ NO ____ ¿Por qué? _____

8. Según su experiencia, ¿cómo califica el proceso de capacitación?

a. Excelente.

b. Bueno.

c. Regular.

d. Malo.

e. Pésimo.

9. ¿Qué otras opciones propondría usted para mejorar el proceso de capacitación actual?

a. Realizarlo con más frecuencia.

b. Utilizar otros espacios o lugares.

c. Utilizar un lenguaje más común o menos técnico.

d. Utilizar la presencia de formadores.

e. No hay nada que mejorar.

Continuación anexo 3. Encuesta a los colaboradores de Tuya S.A.

10. Puede usted desempeñar otras actividades o funciones diferentes a las establecidas para su cargo?

SI___ NO___ ¿Por qué? _____

11. ¿Cree usted que Tuya S.A. le ha permitido de alguna manera, cumplir con sus prioridades?

SI___ NO___ ¿Por qué? _____

12. ¿El proceso de capacitación que se le ha ofrecido, le ha permitido adquirir nuevos conocimientos y habilidades para desempeñar de manera efectiva sus actividades?

SI___ NO___ ¿Por qué? _____

13. Según su experiencia dentro de Tuya S.A., ¿cuál es el principal logro que le ha permitido alcanzar el proceso de capacitación que la compañía le ha brindado?

- a. alcanzar los cumplimientos.
- b. Desarrollo de habilidades para atención al cliente.
- c. Conocimiento del sector financiero.
- d. Otros

¿Cuáles? _____

14. ¿Desde su perspectiva y experiencia personal en el caso de que pudiera escoger, estaría usted dispuesto a continuar prestando sus servicios en esta compañía?

SI___ NO___

15. Si su respuesta anterior fue negativa, indique cuales son los motivos por los que preferiría retirarse y hacer parte de una nueva compañía.

16. De la manera más breve posible, indique cuáles son sus aspiraciones y/o motivaciones a nivel:

Laboral: _____

Profesional: _____

Personal y familiar: _____

Continuación anexo 3. Encuesta a los colaboradores de Tuya S.A.

17. Con el ánimo de mejorar, haga una crítica breve al proceso de capacitación que está realizando Tuya S.A.

Fuente: Lucero A. Carvajal C.

Anexo 4. Formato de guía de discusión para el grupo focal.

GUÍA DE DISCUSIÓN PARA GRUPO FOCAL

OBJETIVO:

Determinar la calidad y tipo de servicio que reciben los clientes o usuarios de Tuya S.A. (Tarjeta Éxito) en la ciudad de Buenaventura, para determinar qué tan efectivo es el proceso de capacitación que la compañía les brinda a los colaboradores.

Tema: Capacitación de los colaboradores de Tarjeta Éxito

Número de participantes: 10

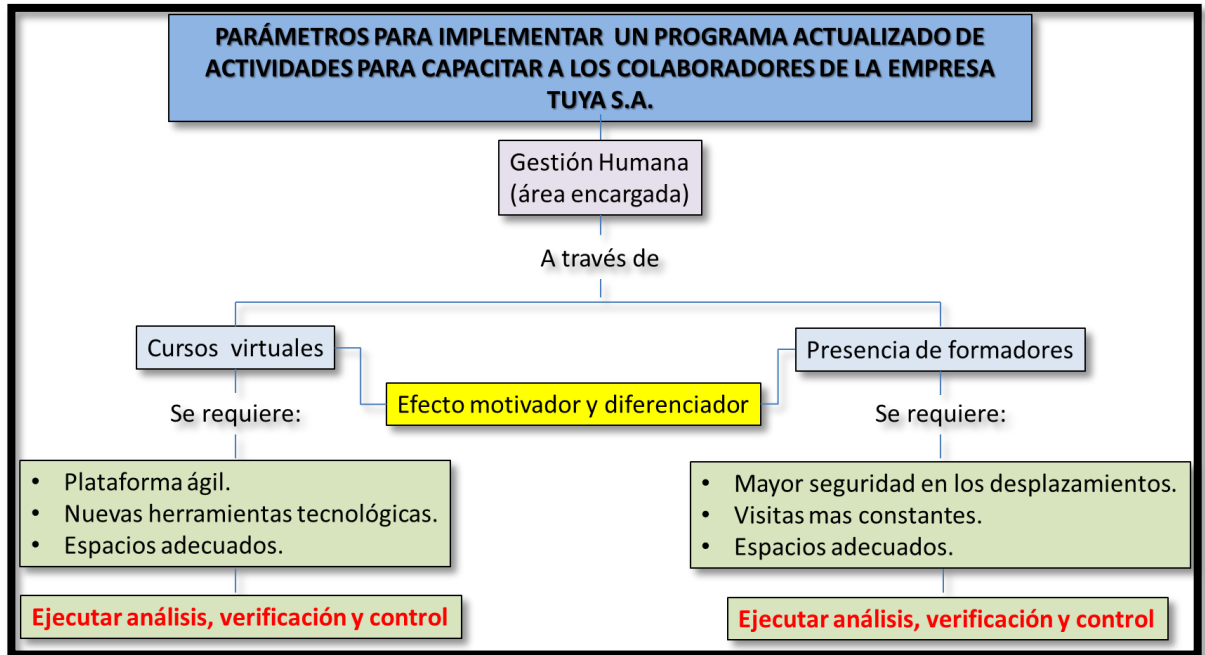
Duración aproximada: 130 minutos

Moderador: Lucero Carvajal

- 1) ¿Qué opinión tiene sobre la presentación de los colaboradores?
- 2) ¿Cómo califica el desempeño de los colaboradores?
- 3) ¿Hubo algo que le molestó durante su visita a la oficina de Tarjeta Éxito?
- 4) ¿Cómo considera su experiencia una vez fue atendido?
- 5) ¿El asesor que lo atendió logró dar solución a sus dudas?
- 6) ¿Qué hace el asesor cuando no conoce la respuesta a sus preguntas?
- 7) ¿Cómo considera usted la Calidad del servicio ofrecido?

Fuente: Lucero A. Carvajal C.

Anexo 5. Parámetros para implementar un programa actualizado de actividades.



Fuente: Lucero A. Carvajal C.

Anexo 6. Plan de mejora.

**PLAN DE MEJORA PARA ACTUALIZAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
DE TODOS LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA TUYA S.A.**

¿Quién lo hace?

El programa de capacitación debe ser formulado y estructurado cuidadosamente por el área de Gestión Humana de la empresa TUYA S.A.

¿Dónde se ejecuta?

El programa de capacitación será ejecutado en los diferentes CATT, y en los sitios en los que se consideren apropiados para el desarrollo efectivo de las actividades de capacitación.

¿A quiénes se aplica?

El programa de capacitación deberá ser aplicado a todos los colaboradores de la empresa TUYA.S.A

¿Cómo se aplica?

Las capacitaciones deberán ser aplicadas de manera grupal e individual según sea la necesidad, con las actividades, herramientas y mecanismos dispuestos por el área encargada, y en los sitios en los que se dispongan.

¿Quién vigila su cumplimiento?

Los supervisores de cada CATT y jefes regionales serán los encargados de vigilar que las políticas y prácticas estipuladas por el área de Gestión Humana se cumplan a cabalidad.

Continuación anexo 6. Plan de mejora

¿Cada cuánto se hace control y seguimiento al proceso de capacitación?

Siempre que se efectúe una capacitación deberá ser evaluada por el personal capacitado, para que el ente encargado pueda hacer las validaciones correspondientes y teniendo en cuenta que los procesos de la compañía cambian constantemente, se deberá evaluar trimestralmente el programa de capacitación efectuado para verificar que se estén cumpliendo los objetivos propuestos al inicio del período.

¿Cada cuánto se hará las capacitaciones?

Las capacitaciones se llevarán a cabo cada vez que se pretenda implementar, mejorar o cambiar algún proceso, cada vez que los colaboradores tengan debilidades frente a alguna tarea o cada vez que se quiera reforzar y desarrollar nuevas habilidades o destrezas en los colaboradores para que ejecuten de mejor manera sus funciones.

Fuente: Lucero A. Carvajal C.