

TRABAJO DE GRADO MODALIDAD MONOGRAFÍA

**“DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRUCTURAS DE LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR
LABORAL EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS COLOMBIANAS, BANCO DE
BOGOTÁ, BANCOLOMBIA Y DAVIVIENDA”**

PRESENTADO POR

Daniel Felipe Torres Millán

Diana Alexandra Pinzón Sandoval

ASESOR DEL PROYECTO:

Sandra Patricia Melo

Universidad Santo Tomas

Sede Bogotá

Bogotá, D.C., Colombia

12 de Septiembre de 2016

CONTENIDO

1. Resumen	1
2. Introducción	2
3. Objetivos.....	3
3.1 General.....	3
3.2 Específicos.....	3
4. Justificación.....	3
5. Capítulo i: Revisión de la literatura.....	4
5.1 Gestión del talento humano	4
5.1.1 Definición y características	4
5.1.2 Funciones y responsabilidades de la gestión del talento humano.....	5
5.2 Bienestar laboral	6
5.2.1 Historia.....	6
5.2.2 Concepto y características.....	8
5.2.3 Políticas de bienestar laboral	11
5.2.4 Esferas del bienestar laboral.....	13
5.2.4.1 Esfera personal.....	14
5.2.4.2 Esfera laboral	15
5.2.4.3 Esfera ocupacional.....	17
5.2.4.4 Esfera socio afectiva.....	19
5.2.5 Clases de beneficios laborales	20
5.2.6 Variables en costos y beneficios del bienestar laboral.....	23
5.3 Historia del sector financiero en Colombia	25

6. Capitulo ii: Metodología de la investigación	27
7. Capitulo iii: presentación de los resultados.....	30
7.1 Grupo Bancolombia.....	30
7.1.1 Perfil de la organización.....	30
7.1.2 Bienestar Laboral.....	31
7.1.2.1 Modelo de gestión para una banca más humana	35
7.1.2.2 Beneficios otorgados año 2015:	37
7.1.3 Convención colectiva	41
7.1.4 Estados Financieros	41
7.2 Banco Davivienda.....	43
7.2.1 Perfil de la organización.....	43
7.2.2 Bienestar Laboral.....	43
7.2.2.1 Capacitación y desarrollo formación de cargo	45
7.2.2.2 Estrategia de innovación:	46
7.2.2.3 Beneficios para los colaboradores “pacto colectivo”	46
7.2.2.4 Iniciativa de promoción de la salud y seguridad en el trabajo:	46
7.2.2.5 Beneficios Otorgados Año 2015	47
7.2.3 Convención Colectiva	48
7.2.4 Estados Financieros	48
7.3 Banco de Bogotá.....	51
7.3.1 Perfil de la organización.....	51
7.3.2 Bienestar Laboral.....	51
7.3.2.1 Programas que promueve el banco:	55
7.3.3 Convención Colectiva	58

7.3.4 Estados Financieros	59
7.4 Análisis de cuestionarios realizados a una muestra de 28 trabajadores de entidades bancarias.....	61
7.5 Análisis de las entrevistas realizadas a un trabajador de los bancos elegidos para el estudio	64
7.6 Análisis entrevistas a jefes de servicio de oficinas bancarias	64
8. Capítulo IV: Discusión De Los Resultados.....	65
8.1 Contraste De Estrategias Empleadas Por Los Bancos	65
8.1.1 Variables en costos:.....	67
8.1.2 Definición del enfoque:	70
8.1.3 Políticas de bienestar:	71
8.1.4 Clasificación de beneficios:	73
8.1.5 Debilidades y fortalezas del estudio:	75
9. Capítulo V Conclusiones:.....	75
10. Bibliografía	80
11. Anexos	87
11.1 Anexo 1 Entrevista aplicada a trabajadores de los bancos elegidos para el estudio .	87
11.2 Anexo 2 entrevista aplicada al personal con cargos directivos en el sector bancario	87
11.3 Anexo 3: Cuestionario aplicado a trabajadores de entidades bancarias de Colombia (Encuestas realizadas por medio de la página web www.surveymonkey.com).....	88
11.4 Anexo 4: Encuesta Realizada A Trabajadores De Entidades Financieras De Colombia.....	89

LISTA DE FIGURAS

<i>Ilustración 1 Esferas del bienestar laboral - guía para diseño programa de bienestar laboral sector docente (2009) Recuperado de http://goo.gl/wpzEHD</i>	<i>14</i>
<i>Ilustración 2 Esfera laboral - Autores</i>	<i>15</i>
<i>Ilustración 3 - Aspectos de la vida de los trabajadores - Autores.....</i>	<i>21</i>
<i>Ilustración 4 Análisis de exigencias, naturaleza y objetivos - Autores</i>	<i>21</i>
<i>Ilustración 5 Clasificación de beneficios - Autores.....</i>	<i>22</i>
<i>Ilustración 6 Beneficios del bienestar laboral - Autores</i>	<i>24</i>
<i>Ilustración 7-Informe gestión empresarial responsabilidad corporativa (2015) Volumen de transacciones Colombia. Recuperado de http://goo.gl/KtqumO</i>	<i>31</i>
<i>Ilustración 8 Informe gestión empresarial responsabilidad corporativa (2015) Cifras con corte a Diciembre 30 de 2015. Recuperado de http://goo.gl/KtqumO</i>	<i>31</i>
<i>Ilustración 9 Informe gestión empresarial responsabilidad corporativa (2015) Nuestros Colaboradores. Recuperado de http://goo.gl/KtqumO.....</i>	<i>36</i>
<i>Ilustración 10 Informe gestión empresarial responsabilidad corporativa (2015) Beneficios otorgados año 2015. Recuperado de http://goo.gl/KtqumO.....</i>	<i>37</i>
<i>Ilustración 11 Informe gestión empresarial responsabilidad corporativa (2015) Programas de Ahorro Organizacional. Recuperado de http://goo.gl/KtqumO</i>	<i>38</i>
<i>Ilustración 12 Informe gestión empresarial responsabilidad corporativa (2015) Oportunidades De Ascenso. Recuperado de http://goo.gl/KtqumO</i>	<i>39</i>
<i>Ilustración 13 Informe gestión empresarial responsabilidad corporativa (2015) Tasa De Nuevos Empleados. Recuperado de http://goo.gl/KtqumO</i>	<i>39</i>
<i>Ilustración 14 Informe gestión empresarial responsabilidad corporativa (2015) Remuneración salarial por género y rangos de edad. Recuperado de http://goo.gl/KtqumO</i>	<i>40</i>

<i>Ilustración 15 Informe gestión empresarial responsabilidad corporativa (2015) Inversión En Programas De Calidad De Vida. Recuperado de http://goo.gl/KtqumO</i>	<i>40</i>
<i>Ilustración 16 Informe gestión empresarial responsabilidad corporativa (2015) Resultados financieros. Recuperado de http://goo.gl/KtqumO</i>	<i>41</i>
<i>Ilustración 17 Informe gestión empresarial responsabilidad corporativa (2015) Eficiencia y rentabilidad. Recuperado de http://goo.gl/KtqumO</i>	<i>42</i>
<i>Ilustración 18 Informe gestión empresarial responsabilidad corporativa (2015) Resultados y balance. Recuperado de http://goo.gl/KtqumO</i>	<i>42</i>
<i>Ilustración 19 Informe de sostenibilidad (2015), Beneficios otorgados año 2015. Recuperado de https://goo.gl/8Td6od</i>	<i>47</i>
<i>Ilustración 20 Informe de sostenibilidad (2015), Principales datos financieros. Recuperado de https://goo.gl/8Td6od</i>	<i>48</i>
<i>Ilustración 21 Informe de sostenibilidad (2015), Davivienda consolidado, resultados a diciembre 2015. Recuperado de https://goo.gl/8Td6od</i>	<i>49</i>
<i>Ilustración 22 Informe de sostenibilidad (2015), Cifras consolidadas. Recuperado de https://goo.gl/8Td6od</i>	<i>49</i>
<i>Ilustración 23 Informe de sostenibilidad (2015), Principales cifras consolidadas. Recuperado de https://goo.gl/8Td6od</i>	<i>50</i>
<i>Ilustración 24 Informe de sostenibilidad (2015), Distribución de dividendos. Recuperado de https://goo.gl/8Td6od</i>	<i>50</i>
<i>Ilustración 25 Desarrollando el talento humano para crecer (2015), Tipo de beneficio Recuperado de https://goo.gl/HrHdfl</i>	<i>53</i>

<i>Ilustración 26 Desarrollando el talento humano para crecer (2915), Beneficios adicionales.</i>	
<i>Recuperado de https://goo.gl/HrHdfI</i>	<i>54</i>
<i>Ilustración 27 Desarrollando el talento humano para crecer (2915), Estado de situación</i>	
<i>financiera consolidado. Recuperado de https://goo.gl/HrHdfI</i>	<i>59</i>
<i>Ilustración 28 Desarrollando el talento humano para crecer (2915), Estado de situación</i>	
<i>financiera consolidado. Recuperado de https://goo.gl/HrHdfI</i>	<i>60</i>
<i>Ilustración 29 Desarrollando el talento humano para crecer (2915), Estado de situación</i>	
<i>financiera consolidado. Recuperado de https://goo.gl/HrHdfI</i>	<i>60</i>
<i>Ilustración 30 Pregunta 1 Cuestionarios - Autores.....</i>	<i>61</i>
<i>Ilustración 31 Pregunta 2 Cuestionarios - Autores.....</i>	<i>62</i>
<i>Ilustración 32 Pregunta 3 Cuestionarios - Autores</i>	<i>62</i>
<i>Ilustración 33 Pregunta 4 Cuestionarios - Autores.....</i>	<i>63</i>
<i>Ilustración 39 Elaboración de un programa de bienestar laboral - Autores.....</i>	<i>66</i>
<i>Ilustración 40 Esferas bienestar laboral Bancolombia - Autores</i>	<i>71</i>
<i>Ilustración 41 Esferas bienestar laboral Banco de Bogotá - Autores.....</i>	<i>72</i>
<i>Ilustración 42 Esferas bienestar laboral Davivienda - Autores</i>	<i>72</i>
<i>Ilustración 43 Beneficios Bancolombia - Autores</i>	<i>73</i>
<i>Ilustración 44 Beneficios Banco de Bogotá - Autores.....</i>	<i>74</i>
<i>Ilustración 45 Beneficios Davivienda - Autores</i>	<i>74</i>
<i>Ilustración 46 Evaluación INDEED Bancolombia - Autores.....</i>	<i>90</i>
<i>Ilustración 47 Beneficios Bancolombia INDEED - Autores.....</i>	<i>92</i>
<i>Ilustración 48 Evaluación INDEED Davivienda - Autores.....</i>	<i>93</i>
<i>Ilustración 49 Beneficios Davivienda INDEED - Autores</i>	<i>95</i>

<i>Ilustración 50 Evaluación INDEED Banco de Bogotá - Autores.....</i>	<i>96</i>
<i>Ilustración 51 Beneficios Banco de Bogotá INDEED - Autores</i>	<i>98</i>

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1 Ficha técnica entrevistas sobre el bienestar laboral en Bancolombia, Davivienda y Banco de Bogotá, INDEED 2016</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 2 Modelo de gestión para una banca más humana - Autores</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 3 Gestión Innovadora del talento en materia de formación - Autores</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 4 Programas de capacitación y desarrollo – Autores.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 5 Iniciativa de promoción de la salud y seguridad en el trabajo - Autores</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 6 Actividades de la sana utilización del tiempo libre - Autores</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 7 Trabajar por la salud y seguridad de los colaboradores - Autores</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 8 Capacitación y desarrollo - Autores</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 9 Variables en costos Bancolombia - Autores.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 10 Variables en costos Banco de Bogotá - Autores.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 11 Variables en costos Davivienda - Autores.....</i>	<i>70</i>

1. Resumen

El propósito de la presente monografía consiste en hacer una descripción de las estructuras de los programas de bienestar laboral aplicados dentro de entidades financieras colombianas, como Bancolombia, Banco de Bogotá y Davivienda, apoyando dicha investigación en las teorías y tendencias del talento humano y bienestar laboral.

Por lo anterior resulta adecuada la revisión de teorías y conceptos acerca de la gestión del talento humano, entendido este como “las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía” Gary Dessler (2006), seguido de este, la investigación acerca del bienestar laboral que según Chiavenato (2000), son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.

De acuerdo con la investigación planteada en el presente trabajo se toman como entidades pertenecientes al sector financiero a Bancolombia, Banco de Bogotá y Davivienda, de las cuales será objeto de estudio sus programas de bienestar laboral, para lo cual se usará herramientas como informes oficiales de los programas de bienestar además de las experiencias y conocimiento de sus trabajadores

Por consiguiente, se identifican las características de los programas de bienestar laboral, se hace una comparación entre ellos, la investigación de las teorías y conceptos mencionados, de allí se logra la descripción de los aspectos fundamentales en la estructura de un programa de bienestar laboral.

2. Introducción

2.1 Descripción y planteamiento del problema

Actualmente el sector financiero en Colombia es el más dinámico en la creación de empleo según informe generado por la Asobancaria al cierre del 2015, creando en promedio 10.000 nuevos puestos de trabajo cada año llegando aproximadamente a 290.000 trabajadores durante el mismo periodo, lo cual representa el 1.4% de trabajadores nacionales. Por lo anterior, es un sector en constante crecimiento lo que conlleva a la necesidad del fortalecimiento en la gestión del talento humano.

Salgado (2006) precisa que, aunque hay abundante literatura acerca de la gestión de recursos humanos, aún no es clara su práctica o resultado en las organizaciones, sin embargo, varios autores como Ulrich (1997), Céspedes, Jerez y Valle (2005), Liu, Cobs y Ketchen (2007), Pfeffer (1998), Arumugam y Mojtahedzadeh (2011), en sus investigaciones empíricas, muestran el impacto que tienen los recursos humanos en los resultados de la empresa. La importancia de los recursos humanos para mejorar el desempeño organizacional es muy fuerte, no solo porque estos no son fácilmente copiables por los competidores, sino porque además ellos proveen una efectiva y rápida respuesta a las demandas del mercado (Huselid y Becker, 1996; Hamel y Prahalad, 1990).

Por consiguiente, se vislumbra en una problemática, la necesidad de gestionar los recursos humanos dentro del sector financiero contrastando tanto aspectos teóricos como prácticos, teniendo en cuenta el crecimiento acelerado de su capital humano.

¿Cuáles son los aspectos que estructuran un programa de bienestar laboral en entidades financieras como Bancolombia, Banco de Bogotá y Davivienda?

3. Objetivos

3.1 General

Describir las estructuras de los programas de bienestar laboral en las entidades financieras colombianas Bancolombia, Banco de Bogotá y Davivienda, apoyado en planteamientos teóricos y prácticas ejercidas.

3.2 Específicos

- Estudiar los conceptos que se relacionan con la gestión del talento humano, así como las teorías que lo desarrollan.
- Recopilar información de los programas de bienestar laboral de las entidades financieras colombianas Bancolombia, Banco de Bogotá y Davivienda
- Identificar la relación entre la teoría y las prácticas de bienestar laboral sustrayendo aspectos claves de un modelo de bienestar laboral.

4. Justificación

Esta investigación se hace con el fin de describir los aspectos claves de la estructura de un programa de bienestar laboral en entidades financieras, información relevante para el reconocimiento de los aportes teóricos y empíricos de autores y empresarios a lo largo de la historia.

Tal como lo pronuncia el autor Elton Mayo (1924), quien procede a Taylor con la teoría de las relaciones humanas donde se “relaciona la importancia de los recursos humanos para la organización y reconoce que el trabajador no solo trabaja por la obtención de dinero, también lo hace por satisfacer sus necesidades psicológicas y sociales” (p.1) , es necesario entender que la

aplicación de políticas de bienestar laboral no hacen parte de una nueva tendencia, todo lo contrario, responde a estímulos que se han venido intensificando desde los inicios de la administración y que hoy en día, al ritmo acelerado de la tecnología y la información, no pueden ser pasadas por alto por las organizaciones sin importar su tamaño o sector; pues cada vez los trabajadores están más informados, cuentan con medios de divulgación de información inmediata, por lo cual tienen la facilidad de conocer constantemente vacantes, estrategias aplicadas en otras compañías .etc. Y así como lo cita la Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015) “Estos mismos medios de comunicación son entendidos como una herramienta política o como un vehículo de manipulación social”, por lo tanto, de cada empresa depende cuidar tanto su capital físico como humano con el fin de conseguir integralidad y mantener su imagen corporativa en el mercado.

5. Capítulo i: Revisión de la literatura

5.1 Gestión del talento humano

5.1.1 Definición y características

De acuerdo con la definición otorgada por la real academia de la lengua española “talento es la persona determinada o apta para determinada ocupación” (RAE, Edición del tricentenario); por lo cual la gestión del talento humano se define como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (Chiavenato, 2009); por otro lado, Gary Dessler (2006) afirma que “ la gestión del talento humano son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar,

capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía”. Con lo cual se puede entender que la gestión del talento humano abarca tres dimensiones como: la contratación de personal capaz de cumplir con el perfil necesario para ejercer un cargo, la capacitación de los trabajadores y por último, proporcionar mecanismos y ambientes necesarios que propicien la productividad y motivación dentro de la compañía.

5.1.2 Funciones y responsabilidades de la gestión del talento humano

Es importante entender que desde la gestión del talento humano se debe identificar y velar en la medida de las posibilidades por cubrir necesidades de los trabajadores tales como:

- a. En el ejercicio del cargo (bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc.)
 - b. Fuera del Cargo, pero dentro de la empresa (descanso, refrigerios, restaurante, transporte, etc.)
 - c. Fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, etc.)”
- (Chiavenato, 2000 - Quinta Edición).

Adicional a esto, la gestión del talento humano debe cumplir con las siguientes funciones:

- a. Función económica: Relacionada con salarios, incentivos y prestaciones sociales.
- b. Función dinámica: Enganche, contratos, adaptación y evaluación de desempeño.
- c. Función formativa: Capacitación y desarrollo de personal.
- d. Función sanitaria: Exámenes médicos pre-ocupacionales u ocupacionales.
- e. Función normativa: Reglamentos y políticas de manejo de personal.
- f. Función de bienestar: Transporte, casino, recreación y deportes, entre otros” (Funciones gestión humana, 2014 recuperado de <http://goo.gl/kqFEPY>)

5.2 Bienestar laboral

5.2.1 Historia

Adam Smith (1723) padre de la economía política, en uno de sus grandes aportes a la administración afirma que la especialización de tareas entendida como la división del trabajo, aumenta la productividad permitiendo a cada trabajador el incremento de sus habilidades y destrezas, es decir, que las empresas debían centrar sus esfuerzos hacia la búsqueda de acumulación de capital como fuente de desarrollo económico, sin embargo, y a pesar de ser uno de los principales defensores de la economía del capitalismo, también plantea la teoría de los sentimientos morales donde reconoce el egoísmo del hombre al pensar solo en el beneficio propio, reflexionando acerca de “El interés propio es el que dirige todos los aspectos del comportamiento y la actividad humana”. (La riqueza de las naciones, 1776); a partir de esto, se identifica la necesidad de analizar la interacción entre el aumento de la productividad- acumulación de capital y la necesidad de suprimir las acciones egoísta en busca del interés propio. Pero no se puede desconocer que surgieron muchos detractores quienes afirmaban que el capitalismo solo podía ser concebido de una manera, y era que los ricos serian cada vez más ricos consiguiendo una lucha de clases.

Lenin (1870), “(...) líder comunista ruso que dirigió la Revolución de octubre y creó el régimen comunista soviético” (Simbirsk, 1870 - Nijni-Novgorod, 1924), en contraposición al capitalismo y continuando con la ideología Marxista, “contribuyó a fundar en San Petersburgo la Liga de Combate por la Liberación de la Clase Obrera” (Enciclopedia bibliográfica, segunda edición), donde defendió la repartición equitativa del capital, de allí y muchos otros personajes, como Mao Tse-Tung (1949, república popular china), surgen dos sistemas económicos: Capitalista

y comunista, partiendo de allí, hasta el día de hoy, una lucha entre la acumulación de las riquezas y la remuneración equitativa para la clase obrera.

Se puede hablar de historia del bienestar laboral y la necesidad de gestionar el talento humano efectivamente, desde Taylor (1916) quien incluso al día de hoy, sigue siendo modelo a seguir en el desarrollo de recursos humanos mediante la aplicación de patrones “*Tayloristas*”. Taylor plantea la posibilidad de mejorar la eficiencia de los trabajadores partiendo de mejoras físicas en sus sitios de trabajo lo cual facilitaría su labor.

Elton Mayo (1924), procede a Taylor con la teoría de las relaciones humanas donde se “relaciona la importancia de los recursos humanos para la organización y reconoce que el trabajador no solo trabaja por la obtención de dinero, también lo hace por satisfacer sus necesidades psicológicas y sociales” (p.1).

Sin embargo, a raíz de las teorías anteriores y de la posición planteada por Taylor, surge la teoría Y, donde Douglas McGregor (1960) señala que “(...) El hombre no tiene necesidad de ser presionado para cumplir con sus labores, por el contrario, tiene la capacidad de ejercer autocontrol enfocando sus esfuerzos hacia el logro de objetivos” (p.1); además de asegurar que el ingenio, la imaginación y creatividad son cualidades propias de la mayoría de los seres humanos, lo cual puede ser de gran beneficio para la organización.

El surgimiento de la teoría Y, la cual propone un estilo de dirección democrático y participativo es un avistamiento hacia la implementación de programas de bienestar laboral dentro de las organizaciones.

Para Douglas McGregor (1960) La motivación, la capacidad de asumir responsabilidades, de dirigir los esfuerzos hacia los objetivos de la organización y el potencial de desarrollo, están

presentes en todas las personas. La organización debe desplegar políticas que permitan la concurrencia de las condiciones suficientes para que todos estos factores se desenvuelvan. La dirección ha de facilitar las condiciones organizacionales para que los objetivos personales sean compatibles con los de la empresa, provocando la presencia de una armonización de objetivos. Esto no quiere decir que haya que disponer las cosas de tal modo que la coincidencia entre los objetivos de la organización y los personales sea total, algo que probablemente entrañaría una enorme dificultad, pero sí habría que propiciar una coincidencia en un grado crítico. Con seguridad que existirían menos problemas de motivación si las actividades fueran más interesantes y exigentes, de manera que el personal pudiera alcanzar la satisfacción de sus propias necesidades, como el motivo de autorrealización (P.15).

5.2.2 Concepto y características

Se entenderá como bienestar laboral todas “(...) aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos, parcial o totalmente. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro un nivel satisfactorio de moral y productividad” (Chiavenato, 2000 - Quinta Edición).

“(...) el salario pagado con relación al cargo ocupado constituye solo una parte del paquete de compensaciones que las empresas suelen ofrecer a sus empleados. (...) En este enfoque, la remuneración directa – el salario – es proporcional al cargo ocupado, en tanto que la remuneración indirecta – servicios y beneficios sociales – es común para los todos los empleados independiente del cargo” (Chiavenato, 2000 - Quinta Edición). Por esta razón es fundamental entender que los beneficios sociales que pueda ofrecer a todos sus trabajadores una compañía van enfocados a mejorar las condiciones de vida para satisfacer de esta manera las necesidades básicas de todo ser

humano “fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización” (Maslow, 1943).

Respecto al concepto de bienestar laboral como beneficio social se entiende que este tiene como objetivo preservar las condiciones físicas e intelectuales de los trabajadores, además de otros aspectos como son la salud y las actitudes de los mismos frente a la empresa.

Aun así para la adopción de planes y programas de bienestar laboral, se requiere de un proceso de estructuración previo, estos no pueden ser desarrollados al azar “(...) por el contrario es el resultado de muchos ensayos, discusiones y estudios que obedecen a objetivos y criterios determinados. Para definir un programa de beneficios es necesario fijar objetivos y criterios. Los objetivos se refieren a las expectativas de la organización, a corto y largo plazo, con relación a los resultados del programa, en tanto que los criterios son factores que pesan relativamente en la ponderación del programa” (Sikula, 1976). Por lo tanto, es fundamental que la empresa que incluye dentro de su planeación la creación e implementación de un programa de bienestar laboral consiga recíprocamente beneficios.

“la organización necesita planes de beneficios orientados a reclutar y retener empleados competentes. No obstante la organización necesita controlar los costos de los beneficios y ser capaz de proyectar algunos costos. Esto puede completarse con más facilidad con planes formales de beneficios que con planes informales, que se negocian a medida que los problemas surgen intempestivamente” (Gray, 1956).

Según José Castillo Aponte, “(...) la gente tiende a perder interés en lo que hace sino obtiene los reconocimientos correspondientes” (APONTE, 1993), por lo cual es claro que una empresa debe apuntar a crear estrategias que mejoren las condiciones laborales, económicas y

personales de sus trabajadores de este modo estará mucho más comprometido con su trabajo y por lo tanto con la producción de la empresa. Las personas deben tener un motivo para laborar, es decir, “(...) es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico” (Fremont E. Kast, 1970), en otras palabras el comportamiento humano es causado, motivado y orientado hacia objetivos, que si son canalizados por una empresa hacia la productividad siempre y cuando compense y reconozca su labor al trabajador este será aún más capaz de ejercer su tarea con mayor efectividad.

En esta medida los programas de bienestar laboral tienen como objetivo “el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, mejoramiento del clima organizacional, reducción de la rotación de personal y del ausentismo, facilidad en la atracción y el mantenimiento de los recursos humanos y el aumento de la productividad en general” (Chiavenato, 2000 - Quinta Edición). En consecuencia, para que una empresa pueda medir los niveles de aceptación de sus políticas de bienestar laboral mediante los beneficios sociales es necesario que se apliquen modelos de evaluación del desempeño laboral “(...) en el cual un equipo interdisciplinario elabora las normas de competencia laboral, las cuales, constituyen un estándar que describe los resultados que un empleado debe lograr en su desempeño laboral, los contextos en que ocurre ese desempeño, los conocimientos que debe aplicar y las evidencias que puede presentar para demostrar su competencia. De hecho, el proceso de normalización permite unificar los criterios con los que se manejarán los diferentes procesos de gestión del recurso humano (selección, capacitación, evaluación) lográndose un valor agregado al respecto, con beneficio indudable en materia de efectividad institucional” (SENA, 1999).

Una de las problemáticas que busca erradicar o disminuir la implementación de programas de bienestar laboral dentro de una organización es la rotación de personal, entendida esta como

“(…) el efecto de ciertas causas o fenómenos que pudieran estar presentes al interior o en el ambiente externo de la organización, y que, además, determinan la actitud del personal y lo predisponen a retirarse de dicho órgano social en un momento dado” (Obando Millán, 2009). Los altos índices de rotación en una empresa “(…) más allá de los costos visibles (costos del cese laboral, de reclutamiento, de selección, contratación y adiestramiento, entre otros), produce costos ocultos como: el puesto vacante hasta que llegue el nuevo empleado, la pérdida temporal de producción, el desgaste de la moral y la estabilidad de los que se quedan, la pérdida de eficiencia y el efecto sobre las relaciones con los clientes hasta que el nuevo empleado se habitúa a su puesto. Por ello ubican a la rotación del personal como una de las causas más significativas de la disminución de la productividad y del decaimiento de la moral tanto en el sector público como en el privado y explican que, al ser aquellos empleados con más talento los que tienen mayor probabilidad de salir, la empresa que los logre retener estará generando una ventaja competitiva sobre sus competidores” (Gary Chapman, 2011).

5.2.3 Políticas de bienestar laboral

Una política, tal como lo define la real academia española, RAE (2014) es una directriz que rige la actuación de una entidad en un campo determinado, de ahí que las políticas de bienestar laboral son directrices estipuladas por una empresa con el fin de orientar la aplicación, alcances, coberturas, características y demás de las estrategias que componen el programa de bienestar laboral organizacional.

Las políticas de bienestar laboral son un factor fundamental para la formalización de este programa dentro de la compañía, es fundamental que la empresa de hoy además de reconocer la importancia de sus trabajadores, vele por potenciar su capital humano.

“pues son éstos el activo más importante que posee una organización y su gerencia efectiva será la clave para el éxito; pero tal éxito dependerá de la manera como se implementen las políticas y los procedimientos en el manejo de personal, de tal modo que puedan contribuir al logro de los objetivos y planes corporativos; además de que propiciará una adecuada cultura, se podrán reafirmar valores y se creará un buen clima organizacional” (Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2015).

En segundo lugar, es fundamental entender que aplicar estrategias de bienestar laboral tiene varios objetivos y lineamientos al momento de su implementación y el diseño de las políticas:

- Dignificar y mejorar las condiciones de vida laboral y personal de los trabajadores y empleados que prestan servicios para las empresas
- Fortalecer la identidad de los trabajadores frente a la empresa en la medida que genera lazos de confianza y aprecio con los mismos.
- Generar actitudes a partir de los cuales los trabajadores se sientan mucho más comprometidos e identificados con los principios, valores, objetivos y finalidades de la empresa para de esta manera lograr el crecimiento y mejoramiento de la misma al sentirse retribuido y valorado por su gestión.
- Fortalecer la integración de la empresa con el entorno familiar del trabajador lo cual lo acerca y humaniza las relaciones laborales y personales.
- Generar mayor estabilidad laboral al generar mejores condiciones de trabajo.

- Mejorar las condiciones intelectuales de los trabajadores, que se verá reflejado en su accionar dentro de la empresa al momento de ejercer sus funciones con mayores conocimientos lo cual favorece el andamiaje empresarial.

- Mejorar los espacios físicos donde se desarrollan las labores de la empresa haciéndolo aún más ameno tanto para el trabajador como para las demás personas que frecuenten dicho lugar, de esta manera generar un ambiente de bienestar y confort generando.

En este sentido las políticas de bienestar laboral se tejen como una herramienta que ofrece un espacio de superación y mejoramiento de las condiciones laborales en la empresa, pues corresponden a una estructuración formal del programa de bienestar laboral siendo esta una directriz que enfoca en equipo a la organización para hacerlo parte de sus procesos regulares y así reconocerlo como una gestión significativa y perteneciente a los demás modelos y políticas que se cumplen en el día a día.

5.2.4 Esferas del bienestar laboral

Según la real academia de la lengua española una esfera es un conjunto de circunstancias, relaciones y conocimientos que están vinculados entre sí por tener algo en común, espacio al que se extiende la acción o el influjo de una persona o una cosa. Por lo anterior se infiere que una esfera de bienestar laboral hace referencia a las circunstancias concernientes a las acciones enfocadas a beneficiar cada aspecto de la vida de un colaborador. Soportado esto en la guía publicada por el

ministerio de educación nacional de la república de Colombia que otorga un modelo para el diseño del programa de bienestar laboral (p.9), representado a continuación

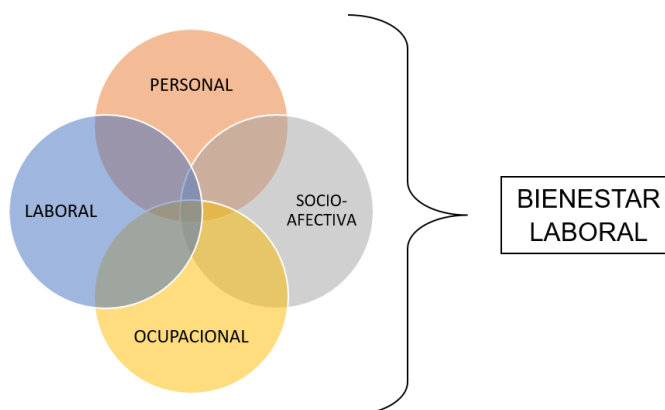


Ilustración 1 Esferas del bienestar laboral - guía para diseño programa de bienestar laboral sector docente (2009) Recuperado de <http://goo.gl/wpzEHD>

5.2.4.1 Esfera personal

Esta esfera se refiere a todas aquellas acciones encaminadas a resaltar y proteger las áreas más personales del trabajador como puede ser su profesión, sus metas, su familia, entre otras. En este sentido realizar actividades como generar programas de desarrollo de la carrera en la que se ofrezcan espacios de tiempo prudenciales y necesarios para que el trabajador pueda estudiar y desarrollarse técnica y profesionalmente, propiciaran beneficios a la empresa teniendo trabajadores cada vez más capacitados y prestos a cumplir con las finalidades corporativos.

Igualmente, capacitar a los trabajadores dentro de los espacios de la empresa, ayuda a generar mayores conocimientos técnicos y genera conocimientos comunes para todos lo cual va mejorando el lenguaje empresarial, forjando mecanismos de dialogo asertivos.

5.2.4.2 Esfera laboral

Debe tenerse en cuenta que dentro de la esfera laboral es donde el trabajador desarrolla las tareas concernientes a su cargo, y por lo tanto se refiere necesariamente al espacio físico donde este interactúa con sus demás compañeros de trabajo, debiéndose generar un ambiente laboral propicio para el trabajo en equipo y con condiciones ambientales aptas.

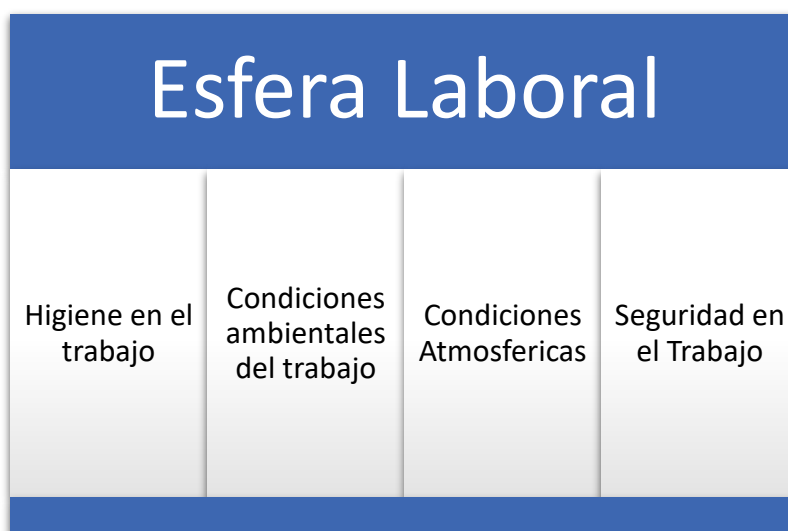


Ilustración 2 Esfera laboral - Autores

- **Higiene en el trabajo**

Es necesario que en el espacio físico donde los trabajadores interactúan, realizan sus necesidades, comen sus alimentos, interactúan con clientes sea un lugar ameno, limpio y organizado para de esta manera generar un espacio propicio para la actividad laboral. También se refiere necesariamente a contar con procedimientos claros y expeditos en caso de que se presente algún tipo de emergencia sanitaria.

En este punto es importante por ejemplo contar siempre con elementos de aseo que permitan generar un espacio aseado no propenso a la propagación de enfermedades, malos olores,

contaminación visual o cualquier otro tipo de reacción negativa. Contar con elementos de primeros auxilios como alcohol, algodón, jeringas, guantes de látex, y demás elementos incorporados a un botiquín médico para de esta manera prevenir cualquier tipo de emergencia.

Es importante resaltar que el mejoramiento de las condiciones de higiene debe ser concordante con la actividad realizada por la empresa.

- **Condiciones ambientales del trabajo**

En este punto es necesario referirse a tres aspectos, las condiciones físicas, las de tiempo, y las sociales. En relación con las físicas, se refiere a todos aquellos aspectos del lugar, por ejemplo la iluminación, la decoración del lugar, el ruido, la temperatura, entre otras. Estas deben ser acordes con la actividad y las condiciones físicas del espacio.

De igual forma aspectos como el ruido y la alta exposición a ruidos muy fuertes puede traer consecuencias negativas a los trabajadores, para lo cual es necesario que la empresa tome medidas preventivas frente a estas problemáticas siempre buscando el bienestar de la empresa, mejorando las condiciones espaciales de los empleados. Por ejemplo si se habla de empleados de una construcción el uso de auriculares para el alto ruido de las maquinas son soluciones necesarias para problemas posteriores en la salud auditiva del empleado.

- **Condiciones atmosféricas**

Este punto varía respecto de la ubicación geográfica de la empresa y en este sentido es indispensable tener en cuenta que depende del ambiente la empresa deberá tomar medidas para mejorar las condiciones del lugar. Si es un lugar geográfico muy frio para desarrollar las labores

deberán ofrecerse a los trabajadores la dotación necesaria y suficiente para ese tipo de escenarios geográficos.

- **Seguridad en el trabajo**

La seguridad en el trabajo se refiere necesariamente las medidas técnicas, pedagógicas, médicas y prioritarias que se necesita en todo lugar de trabajo. Cualquier actividad humana genera algún tipo de riesgo razón por la cual es indispensable que las empresas generen estrategias encaminadas al mejoramiento de dichas condiciones.

La seguridad exige que por parte de la empresa se capacite constantemente a los trabajadores antiguos y nuevos respecto de los riesgos que la empresa identifique como parte normal del giro de sus negocios. Por lo tanto cada acción de mitigación tiene como base los peligros y riesgos identificados e individualizados.

Los trabajadores deben además contar con señalización de aquellas áreas propensas al riesgo, ya sea por irregularidades del terreno, por los elementos de riesgo, y en general una serie de señales con el objeto único de proteger al trabajador de cualquier eventualidad.

5.2.4.3 Esfera ocupacional

Se refiere necesariamente al mejoramiento de las condiciones físicas, ambientales y emocionales para el mejor desempeño de las labores de los trabajadores.

- **Clima organizacional**

En este punto es fundamental tener en cuenta la opinión del trabajador respecto de su percepción acerca del ambiente laboral y sus espacios, como podrían estos mejorarse. Por lo tanto una de las medidas implementadas en este aspecto es la creación de un buzón de quejas y recomendaciones en los cuales se especifique que es aquello que requiere ser cambiado para que exista un cambio positivo para la entidad.

- **Incentivos**

Los incentivos son una herramienta eficaz, útil y necesaria para premiar los buenos logros obtenidos por los trabajadores dentro de un periodo de tiempo, y de esta manera generar un ambiente de competencia profesional y sano en el cual el trabajador con mejor desempeño gana una retribución y la empresa mejora su rendimiento mediante la competencia colectiva. Por ejemplo, lo que hacen algunas empresas del sector alimentos es condecorar al mejor trabajador del mes poniendo su foto en lugar visible a los demás trabajadores, además de algún incentivo económico.

- **Estilos de dirección**

Debe identificarse dentro de cualquier empresa cuales son las jerarquías y las funciones de cada uno de los trabajadores dentro del mismo. Teniendo claridad acerca del lugar que cada uno ocupa en el lugar del trabajo debe capacitarse para que exista un dialogo entre la gerencia y sus trabajadores, esto no discrimina el tamaño de la organización. Igualmente capacitar a los líderes de las empresas mediante herramientas pedagógicas para aprender a manejar trabajadores y de esta manera mejorar el dialogo, que se traduce como calidad laboral.

- **Cultura organizacional**

Debe generarse un ambiente propicio para el fortalecimiento de la identidad corporativa, en el cual los trabajadores entiendan el uso del lenguaje y la comunicación colectiva. Por ejemplo, hace parte de la cultura organizacional en algunas empresas celebrar el cumpleaños de los trabajadores, hacer reuniones de integración, entre otros.

- **Solución de conflictos**

Debe crearse un espacio dentro del ambiente laboral para la solución de conflictos entre los trabajadores en el cual siempre se propenda por la solución pacífica y concertada de los problemas. En este punto es claro que deben ceñirse por ciertos procedimientos previamente establecidos y notificados a las partes en la cual debe escucharse a cada una de estas, protegiendo de esta manera el derecho al debido proceso.

- **Salud ocupacional**

La salud ocupacional se refiere a ese aspecto que en parte ya está cubierto por la ARL (Atención de riesgos laborales), es decir, se debe procurar generar espacios consientes, que respeten la higiene y las normas y señalización de riesgos para de esta manera se pueda ofrecer a los trabajadores un ambiente laboral seguro y preparado para cualquier tipo de accidente. Por ejemplo, la señalización en caso de que el piso se encuentre húmedo por limpieza del mismo.

5.2.4.4 Esfera socio afectiva

Esta esfera se ciñe por producir las condiciones de seguridad física, emocional, y social que el trabajador y su familia requiere dentro de los espacios laborales.

- **Seguridad social integral**

La seguridad social se refiere al conjunto de normas y procedimientos que se encuentran dentro de la legislación laboral colombiana, incluyendo la normativa constitucional, en el cual se busca asegurar a los trabajadores mediante el otorgamiento de derechos como salud, recreación, atención a riesgos laborales, pensión de vejez, entre otras que son fundamentales para el desarrollo de derechos fundamentales como son la vida y el acceso a condiciones de vida dignas.

- **Recreación y cultura**

Toda empresa debe tener claridad al momento de pensar en la vida del trabajador, y entender que la esfera laboral es solo una de las aristas de la vida, y que existen otros aspectos que deben ser igualmente alimentados para generar de esta manera un equilibrio. En este sentido es fundamental que el trabajador cuente con espacios destinados a la relajación y el ocio. Por ejemplo es indispensable que los trabajadores cuenten con descansos y espacios de esparcimiento generando calidad de vida.

5.2.5 Clases de beneficios laborales

En este aspecto será primordial tener en cuenta al maestro Idalberto Chiavenato, quien en la obra “Administración de Recursos Humanos” se refiere específicamente a este punto frente al cual es necesario reflexionar.

En primer lugar, el bienestar laboral está destinado a proteger tres aspectos de la vida de los trabajadores:

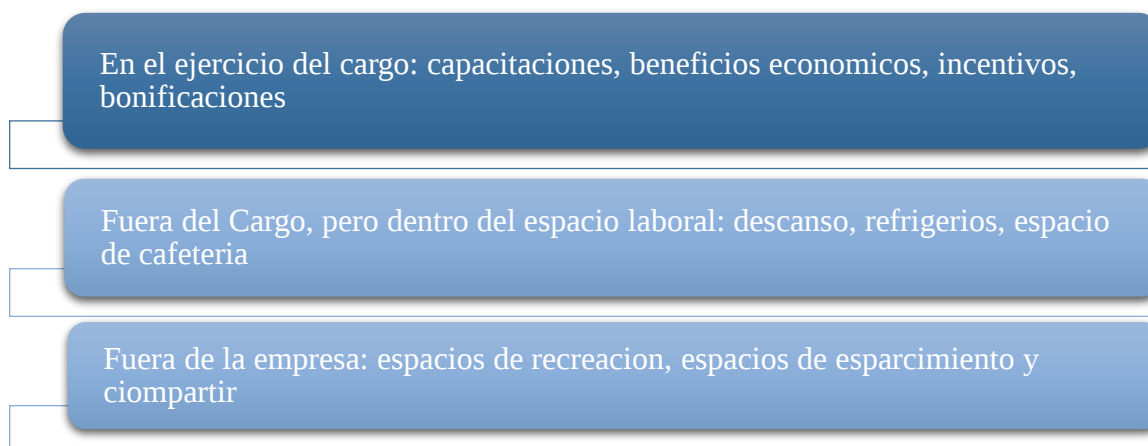


Ilustración 3 - Aspectos de la vida de los trabajadores - Autores

Ahora el bienestar laboral puede analizarse teniendo en cuenta sus exigencias, su naturaleza y sus objetivos.

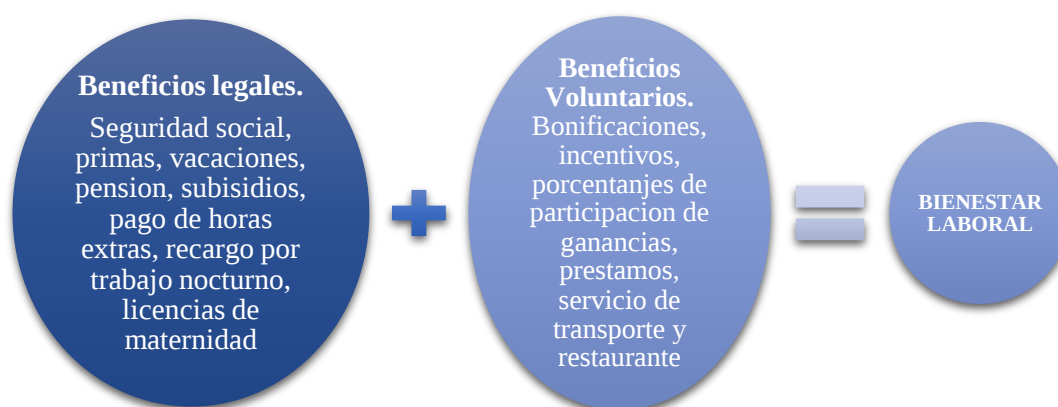


Ilustración 4 Análisis de exigencias, naturaleza y objetivos - Autores

En cuanto a las exigencias puede dividirse de acuerdo con la forma de exigibilidad de los derechos es decir legales, extralegales y voluntarios.

En cuanto a su naturaleza puede dividirse teniendo en cuenta la calidad de los beneficios que el trabajador va a recibir, es decir, si estos se van a aplicar teniendo en cuenta su valor monetario o su condición de no se cuantificable en dinero.

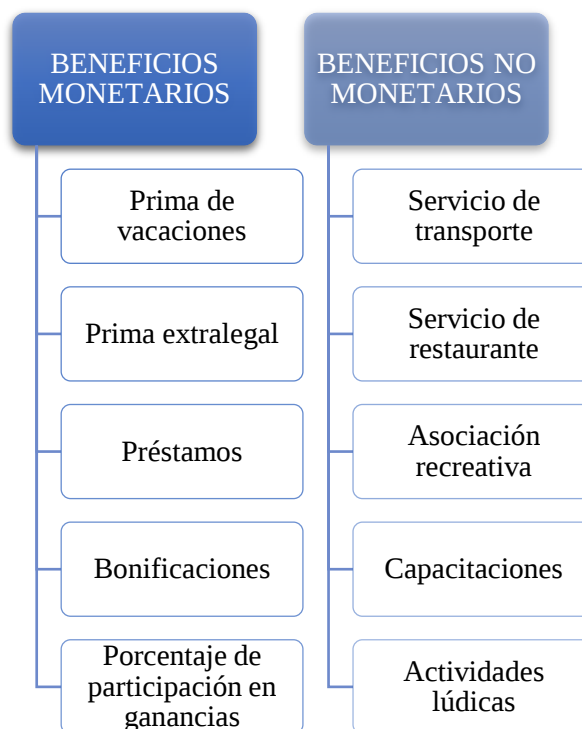


Ilustración 5 Clasificación de beneficios - Autores

Finalmente puede describirse el bienestar laboral teniendo en cuenta los objetivos, es decir, puede dividirse en planes asistenciales, recreativos y supletorios.

Asistenciales: se refiere a aquellos imprevistos que la empresa puede ayudar a prever a sus trabajadores, tanto en el ámbito personal como en el ámbito familiar y profesional. Por ejemplo, asistencia médico hospitalaria, seguros de vida, seguros colectivos, auxilio de exequias, inclusión al sistema de seguridad social.

Recreativos: Servicios y beneficios que pretenden darle al trabajador un escenario laboral propicio para el desarrollo de otros aspectos de la vida que incluye la salud, la recreación, el ejercicio, el compartir colectivo. Por ejemplo, música de ambiente, actividades recreativas en

espacios de descanso como incentivar el deporte, incentivar el uso de la bicicleta para llegar al trabajo.

Supletorios: Estos buscan mejorar la vida de los trabajadores mediante acciones opcionales de la empresa brindarle a los mismos facilidades y comodidades dentro del ambiente laboral. Por ejemplo, restaurante en el lugar del trabajo, espacio de cocina, transporte del trabajo a la casa y viceversa.

5.2.6 Variables en costos y beneficios del bienestar laboral

Resulta importante indagar acerca de los costos que puede acarrear aplicación de políticas bienestar laboral. Cabe resaltar que para evaluar cuál va a ser el costo total se debe tener en cuenta varios indicadores que permitan hacer un cálculo monetario de lo que llegaría a costar un programa de esta forma. Por eso la utilización de variables de análisis permite que el empleador conozca más de cerca a sus trabajadores.

Por ejemplo es fundamental hacer una análisis de cuantos trabajadores están vinculados a la empresa, su estado socioeconómico, sus condiciones personales, es decir, si tiene hijos o esposa, la política salarial de la empresa y la naturaleza del contrato, la edad y genero de las personas que trabajan dentro de la empresa, la localización de la empresa y por supuesto las condiciones de las instalaciones. Esto permitirá entender que trabajador podrá costar más que otro, además cual es la función que este desempeña y si esos beneficios efectivamente van a incidir en la productividad de la empresa. No es lo mismo dar un incentivo a funcionarios de una empresa manufacturera, que a una compañía donde el mayor porcentaje de su capital humano corresponde a personal de mesa y cocina, pues la naturaleza de sus labores es diferente y dentro de lo posible lo ideal es, en lo que se refiere a incentivos para la optimización de actividades, se diseñen específicamente en pro de mejorar la efectividad en las actividades realizadas. Por esta razón cada organización debe hacer

un análisis detallado de sus condiciones y de esta manera generar un programa político empresarial de bienestar laboral con base en las particularidades de la misma; de esta forma, al incluir por ejemplo, un incentivo por cumplimiento de meta de ventas, se puede conformar un equipo de trabajo donde todos los integrantes que aportan al desarrollo de la labor se vean beneficiados.

Ahora bien, respecto de los beneficios que se producen por la aplicación de estrategias de bienestar laboral, a continuación se evidencian en el siguiente cuadro:

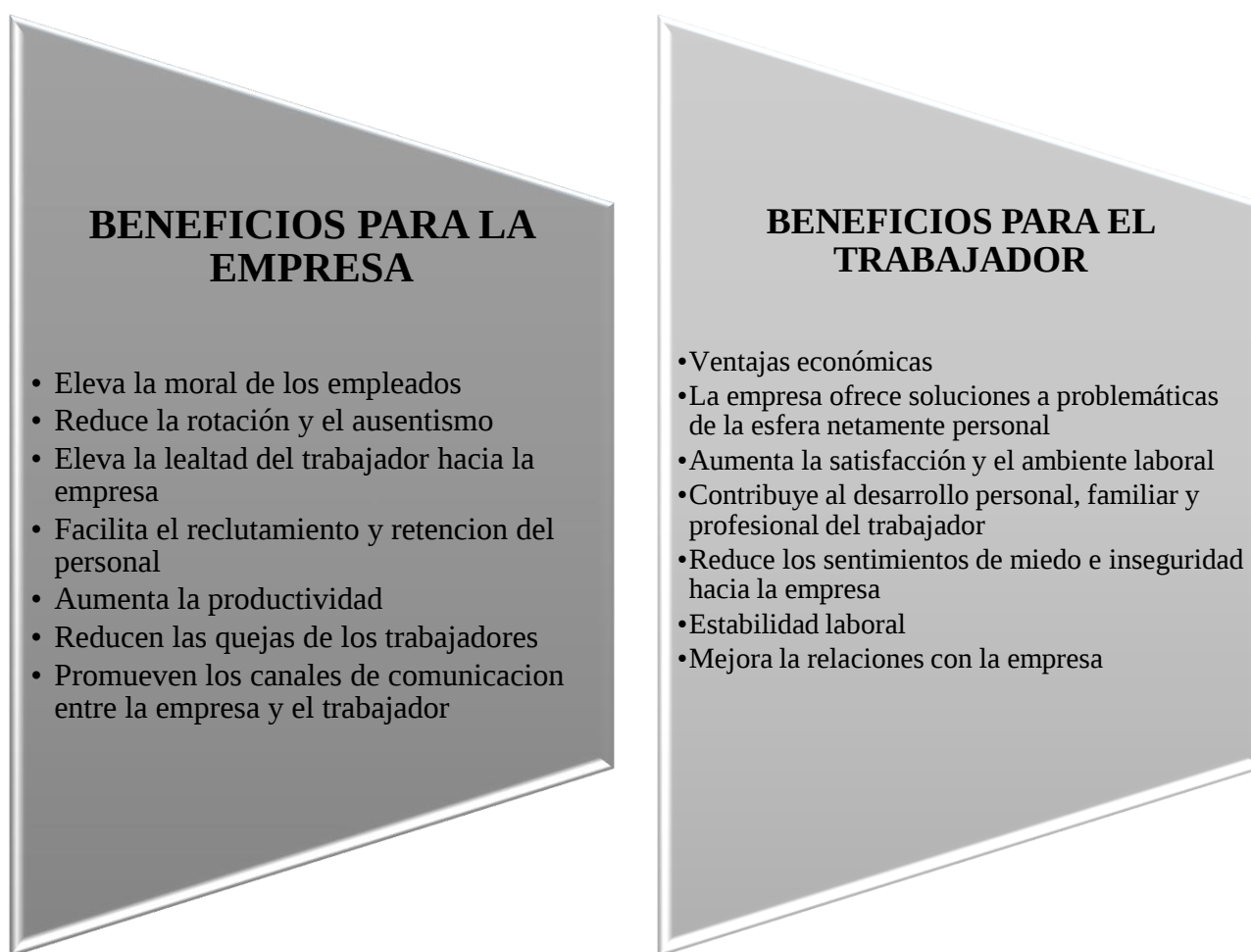


Ilustración 6 Beneficios del bienestar laboral - Autores

Finalmente, teniendo en cuenta lo anteriormente dicho es claro que el bienestar laboral no solo es una herramienta que sirve a las empresas para mejorar su productividad sino que además fortalece las relaciones con sus trabajadores, que como se evidencia en las entrevistas, y

comentarios de personas que trabajaron en ciertas entidades bancarias, pudieron vincularse con la misma por tanto tiempo, además de generar identidad, lealtad, sentido de pertenencia y estabilidad, lo que mejora la calidad de la labor prestada.

5.3 Historia del sector financiero en Colombia

El sector financiero en Colombia ha sufrido innumerables transformaciones logrando a hoy una arquitectura institucional sólida, sin embargo, el proceso ha requerido más de 150 años.

Todo inicio en la década de 1860 con tres cambios que crearon las condiciones para su desarrollo. El primero, fue la desamortización de los bienes de manos muertas, es decir, la puesta en el mercado de aquellas propiedades eclesiásticas que hasta ese momento eran inajenables y de los bienes raíces privados que por estar hipotecados a entidades religiosas no podían ser comprados ni vendidos. El segundo cambio importante en la década de 1860 que ayudó a que surgieran los bancos fue la promulgación en 1863 de la Constitución de Rionegro, la cual defendió los principios de la libertad para la iniciativa económica privada, incluyendo el negocio bancario, el cual debía ceñirse a un mínimo grado de regulación. El tercer elemento importante para el surgimiento de la banca privada colombiana en la década de 1870 fue el auge de las exportaciones que se inició a mediados del siglo y que permitió una recuperación y ampliación de la economía nacional (Revista credencial Historia, 2001, No.135).

Luego de la evolución vivida en la década de 1860, surge el primer banco exitoso, en 1870, el Banco de Bogotá y en 1875 el de Colombia, tal como lo cita Carlos Caballero Argáez, experto en historia del sector financiero en Colombia, el inicio para dicho sector no fue sencillo, pues resulto complicado lograr que las personas se acostumbraran y confiaran en la emisión de billetes,

lo que conllevó a varias crisis financieras pues no existía Fogafin ni banca central razón por la cual quienes respondían eran directamente los dueños de cada banco.

‘Gracias’ al desastre de la Guerra de los Mil Días, en el que la inflación llegó a 400%, el país aprendió y se generó un consenso social para ser cuidadoso con la moneda. Además, la producción de café pasó de 500.000 a 3 millones de sacos: había unos excedentes que requerían un banco central. Asimismo, ya se había creado la Reserva Federal en Estados Unidos. Todo estaba dado para que se adelantaran las reformas que proponía Kemmerer (Carlos Caballero Argáez, 2015).

“(…) la financiación de las empresas tuvo como eje la emisión de acciones y su colocación a través de aquélla. El esquema institucional y las reglas de juego diseñadas al organizarse el Banco de la República así lo determinaban. Fue lo que se conoció como la ortodoxia Kemmeriana” (Revista credencial Historia, 2001, No.150).

Posterior a la creación del banco central, resulta importante resaltar en la historia del sector financiero la fundación de la bolsa de Bogotá en el año 1922 lo cual impulsó fuertemente el desarrollo industrial de país debido a la política económica adaptada en esta época, debido a que sería un mecanismo para que las empresas consiguieran capital.

En los años 50 la banca comercial era pequeña y controlada, donde se tenía la ideología de fomento por lo cual nacen los bancos ganadero, cafetero y popular. Posterior a eso se genera una gran distorsión del sistema financiero debido a la implementación por parte del gobierno de un plan nacional de desarrollo que proponía promover la construcción de ciudades, luego se presenta la aplicación de la ley 55 de 1975 que impuso un límite de participación extranjera del 49% alejando la inversión del exterior allí se entra una crisis financiera en gobierno del presidente

Turbay donde el endeudamiento llevó a la intervención del banco nacional. Posterior a la crisis toma el poder el presidente Virgilio Barco quien vive la recuperación del sector financiero, además en este periodo se cerró la venta del Banco de Bogotá a Luis Carlos Sarmiento y Banco de Colombia siguió siendo del gobierno hasta 1994. A esto le precede la apertura económica donde uno de los sucesos más importantes es la compra del banco ganadero por BBVA.

Los flujos de capital juegan de nuevo una mala pasada a finales de los noventa, sin embargo en la actualidad se considera que la regulación financiera es moderna y que el Banco de la Republica cuenta con experticia y fortaleza técnica, lo cual no ignora “(...) que al intentar mantener estable la moneda siempre se ha optado por elevar las tasas de interés, lo cual genera recesiones económicas generales” (Carlos Caballero Argáez, 2015).

6. Capítulo ii: Metodología de la investigación

6.1 Tipo de investigación

Esta investigación corresponde al método descriptivo por lo cual se enfoca en identificar los programas de bienestar laboral en entidades del sector financiero colombiano analizando su estructura general, por consiguiente se busca especificar características, estrategias y componentes de dichos programas de dentro las entidades banco Davivienda, Bancolombia y Banco de Bogotá. Esta investigación toma la información oficial emitida por dichos bancos respecto a sus programas formales de bienestar laboral; además de eso se analizan como componentes relevantes las experiencias y percepciones de trabajadores que hacen o hicieron parte de estas entidades bancarias.

Como afirma Ávila Baray, H. (2006) La investigación descriptiva responde al tipo de investigación que describe de modo sistemático las características de una población, situación o

área de interés. Aquí los investigadores recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento (P.102).

6.1.2 Universo, población y muestra

Universo

El universo sujeto a esta investigación corresponde a las entidades del sector financiero.

Población

La población de la presente investigación corresponde a:

- Las entidades financieras que se desarrollan y trabajan en Colombia

Muestra

La muestra de la presente investigación corresponde a:

- Las entidades bancarias Bancolombia, Banco de Bogotá y Davivienda como muestra de las grandes empresas de nuestro país, quienes según informe de la superintendencia financiera de Colombia a diciembre del año 2015 emplearon a 42.538 bogotanos.

6.1.3 Instrumentos

Cuestionarios: El cuestionario entendido como un conjunto de preguntas que se confeccionan para obtener información, (Gardey, 2012) es uno de los instrumentos elegidos para la presente investigación mediante el cual se recopiló información concerniente a la percepción y conocimiento de los programas de bienestar laboral de los trabajadores de entidades bancarias. Este cuestionario se diseñó de acuerdo con las necesidades de la investigación en formato digital, el cual era enviado mediante correo electrónico y redes sociales a trabajadores bancarios previamente identificados.

Entrevistas: Este instrumento se utilizó con el fin de recopilar información mediante el diseño de unas preguntas estructuradas y estandarizadas. Las entrevistas fueron aplicadas en trabajadores de bancos con cierta jerarquía a quienes antes de elegir se identificó que contaban con personal a cargo y experiencia dentro de la compañía; lo anterior teniendo en cuenta que con la entrevista se puede tener un contacto personal con el entrevistado lo cual conlleva a una conversación que permite profundizar en algún tema o recopilar información adicional a la planteada en las preguntas

Recopilación y análisis de encuestas realizada por la organización INDEED: (INDEED, 2016) Encuestas realizadas por la bolsa de empleo virtual quien es líder mundial en su mercados, 355 encuestas aplicadas en las tres entidades bancarias objeto de estudio, acerca del equilibrio entre la vida privada y la laboral

ENCUESTAS REALIZADAS POR EL INDEED			
BANCO	CANTIDAD DE ENCUESTAS	AÑO	CALIFICACIÓN DE LA EMPRESA
BANCOLOMBIA	139	2016	4,4
DAVIVIENDA	54	2016	4,1
BANCO DE BOGOTÁ	162	2016	4

Tabla 1 Ficha técnica entrevistas sobre el bienestar laboral en Bancolombia, Davivienda y Banco de Bogotá, INDEED 2016

7. Capítulo iii: presentación de los resultados

De acuerdo a la metodología planteada y la información ya recopilada en el derivado de la investigación, en el presente capítulo se plasman los resultados del trabajo de campo ejecutado en las entidades Bancolombia, Banco de Bogotá y Davivienda, las cuales permitieron llevar a cabo la sustracción de la información respecto a la gestión realizada sobre el bienestar laboral.

Inicialmente se revela la información oficial recolectada de las empresas Bancolombia, Davivienda y Banco de Bogotá; seguido se evidencia el análisis de información de cuestionarios y entrevistas realizadas en dichas entidades y a medianas empresas de la ciudad de Bogotá.

7.1 Grupo Bancolombia

7.1.1 Perfil de la organización

Grupo BANCOLOMBIA es un conglomerado de empresas financieras que ofrece un amplio portafolio de productos y servicios financieros en 10 países (Colombia, Panamá, El Salvador, Guatemala, Honduras, Perú, Costa Rica, Puerto Rico, Nicaragua e Islas Caimán) a una diversa base de entidades e individuos de más de 10 millones de clientes (GRUPO BANCOLOMBIA, 2015). A continuación en un gráfico se evidenciarán datos fundamentales y relevantes del Grupo Bancolombia.

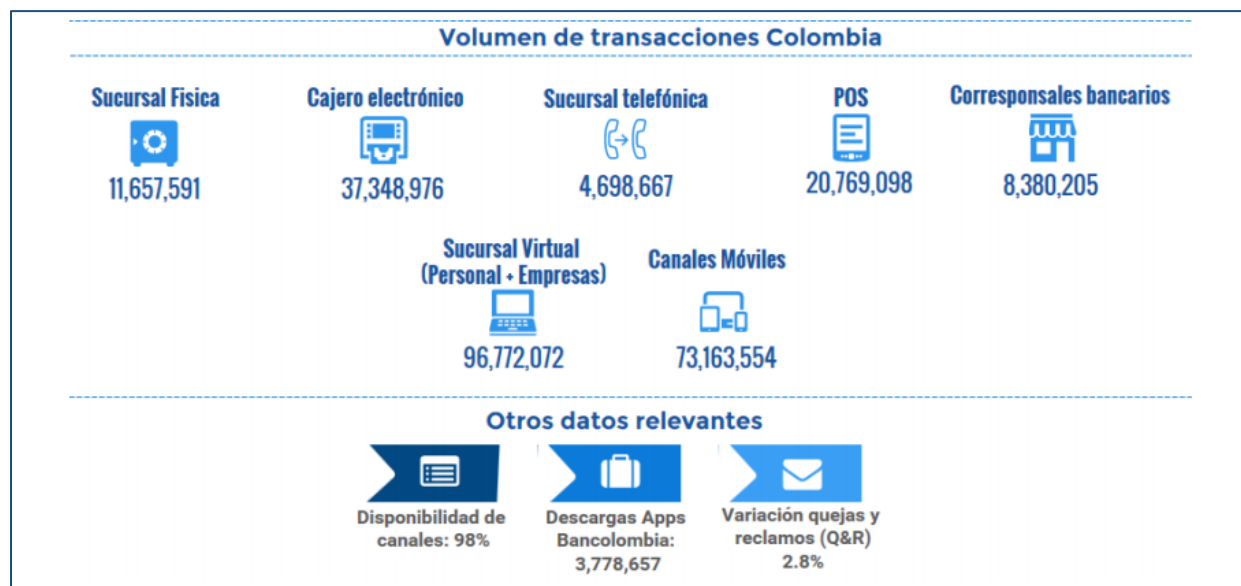


Ilustración 7-Informe gestión empresarial responsabilidad corporativa (2015) Volumen de transacciones Colombia. Recuperado de <http://goo.gl/KtqumO>



Ilustración 8 Informe gestión empresarial responsabilidad corporativa (2015) Cifras con corte a Diciembre 30 de 2015. Recuperado de <http://goo.gl/KtqumO>

7.1.2 Bienestar Laboral

En primer lugar, según una encuesta publicada por “el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, Merco Personas”, por clima laboral, reputación interna y marca,

Bancolombia es la mejor empresa privada para trabajar en Colombia. "Hemos declarado que queremos una banca más humana, donde la confianza sea el motor de las relaciones entre las personas. Queremos seguir creciendo, siendo rentables, buscando la eficiencia y la sostenibilidad, pero siempre basados en las personas", aseguró Carlos Raúl Yepes, presidente de Bancolombia. En los últimos años el Grupo emprendió un cambio en la cultura corporativa, para agregarle componentes nuevos en materia de liderazgo desde el ser, formas de trabajo colaborativas, interacción memorable positiva con los clientes, comunicaciones y relaciones a través de la conversación abierta, valores de respeto, cercanía, calidez e inclusión, concepción del ser humano en la cultura, y un propósito compartido de cambio. Merco Personas valoró además del salario, el bienestar para el empleado y su familia, las posibilidades de desarrollo dentro de la empresa y de crecimiento profesional. En este sentido, se han habilitado horarios especiales y teletrabajo para fomentar el respeto de los espacios personales y laborales. Además se promueven el reconocimiento a los equipos y el logro de objetivos, tanto en el ámbito individual como el de trabajo en equipo (CARACOL RADIO, 2015).

En segundo lugar, las iniciativas más relevantes de la entidad están enfocadas en reconocer la labor del colaborador, dar oportunidades de ascenso y desarrollo de carrera, capacitación y retroalimentación permanente, bonificaciones extra en dinero, flexibilidad en horarios, trabajo remoto, auxilios de salud, funeraria, seguros y descuentos y periodos de vacaciones más largos, de acuerdo con el rendimiento. "Tratamos de hacer felices a nuestros trabajadores todo el tiempo, pero también es importante su automotivación", explica Augusto Restrepo, vicepresidente de Gestión de lo Humano en Bancolombia. (EL EMPLEO, 2015).

Por otra parte, el vicepresidente de Recursos Humanos del Grupo Bancolombia, subraya que hay que empezar por reconocer que no existe una fórmula mágica para lograr un mejor clima

organizacional, ni un conjunto de recetas para tener a unos trabajadores más motivados y productivos. “Un clima organizacional sano se logra mediante la combinación de muchas estrategias, políticas y acciones que deben tener origen en una convicción genuina de la organización y en sus directivos en cuanto a la importancia clave en los seres humanos”, explica el vicepresidente del Grupo Bancolombia, que ha sido escogido como uno de los mejores lugares para trabajar. En el caso de este Grupo, que hoy cuenta con 21.000 empleados distribuidos entre Colombia, Panamá, Puerto Rico, Estados Unidos, Perú y El Salvador, Restrepo explica: “lo que estamos haciendo es una combinación de muchas cosas y una premisa que nos inspira, la ventaja competitiva clave es la gente y su cultura. Sin personas que disfruten lo que hacen y encuentren en su trabajo una fuente de felicidad, el camino del buen clima organizacional será tortuoso” (GERENTE, 2011).

Pero, ¿cuáles son las acciones que este conglomerado financiero ha emprendido para lograr la motivación organizacional? El directivo las resume de la siguiente manera.

- Primero, una sólida formación de líderes que deben ejercer un rol que armonice la atención por el bienestar de la gente y el logro de las metas. En palabras del directivo, se trata de uno de los elementos centrales de la estrategia. “Un líder es un catalizador de cultura y un detonante del buen clima. Por eso hay que comenzar por ahí, el ser tratados con dignidad y respeto es un elemento central en la motivación y productividad de los empleados”.
- El segundo factor es que cada persona encuentre un ambiente apropiado, una especie de hábitat organizacional, en donde sus sueños personales y familiares puedan encontrar un clima adecuado que facilite sus logros. En el Grupo, explica Restrepo, los llamamos la Visión Ganadora y Trascendente. “Nos esforzamos porque cada empleado la tenga definida, y que los líderes la conozcan para que, en lo que esté a su alcance, apoye su realización. Como dice un pensador de

estos temas, con los empleados no se trata de motivarlos, sino de no desmotivarlos, porque cada quien viene dotado de un conjunto de sueños desde su hogar; el reto es que encuentre en la empresa un hábitat para esforzarse en su búsqueda, y estamos convencidos de que no habrá un factor de motivación más poderoso y persistente que la búsqueda de los propios sueños”.

- Finalmente, el representante de recursos humanos del Grupo Bancolombia dice que trabajan en crear lo que llaman "sentido". Es decir, que cada empleado sienta y esté convencido que su trabajo tiene un impacto en las personas que atiende y sirve y a la comunidad que lo rodea. (GERENTE, 2011).

En cuarto lugar, Bancolombia pregona dentro de sus políticas de bienestar laboral ofreciéndoles a sus empleados herramientas para fortalecer sus habilidades y capacidades. Por ejemplo, dentro de dichas políticas en favor de sus trabajadores ofertan los siguientes beneficios: Desarrollo de competencias de liderazgo, Programas de Formación, Becas de excelencia, Espacios de conversación y retroalimentación, Posibilidades de crecimiento, entre muchas otras. (GRUPO BANCOLOMBIA, 2016). Estas herramientas pretenden generar espacios que fortalezcan en gran medida al trabajador, pero de igual forma a la empresa que cuenta con empleados capacitados, estudiosos, sinceros, y generando un ambiente laboral propicio para desarrollar una excelente actividad como empresa financiera. Incluso dentro de las mismas políticas aplicadas por Bancolombia, tienen como objetivo principal contar con trabajadores saludables, es decir, que se encuentren satisfechos y orgullosos de la entidad a la que pertenecen, por esta razón, ofrecen beneficios tales como “(...) seguros, créditos especiales, bonificaciones, estímulos económicos, exención en tarifas de productos bancarios, planes de ahorro, fondos institucionales, subsidios para la educación, la salud, la alimentación y la familia” (GRUPO BANCOLOMBIA , 2016).

Por lo anterior al Grupo Bancolombia, parte de diversas entidades externas tanto nacionales e internacionales han reconocido en esta empresa sus grandes avances y logros en materia de ser una excelente empresa, lo cual se ve reflejado necesariamente en la protección y bienestar de sus trabajadores. En el año 2016 han recibido condecoraciones y premios como por ejemplo Banco más sostenible (otorgado por Robeco SAM), Banca de Inversión más Innovadora de Latinoamérica (otorgado por Global Finance), Mejor Banca de Inversión en Colombia (otorgado por Global Finance). (GRUPO BANCOLOMBIA, 2016).

7.1.2.1 Modelo de gestión para una banca más humana

Mentalidad global	Innovación	Flexibilidad laboral
Diversidad e inclusión	Liderazgo	Organización saludable
Movilización del conocimiento	Ética	Servicio

Tabla 2 Modelo de gestión para una banca más humana - Autores

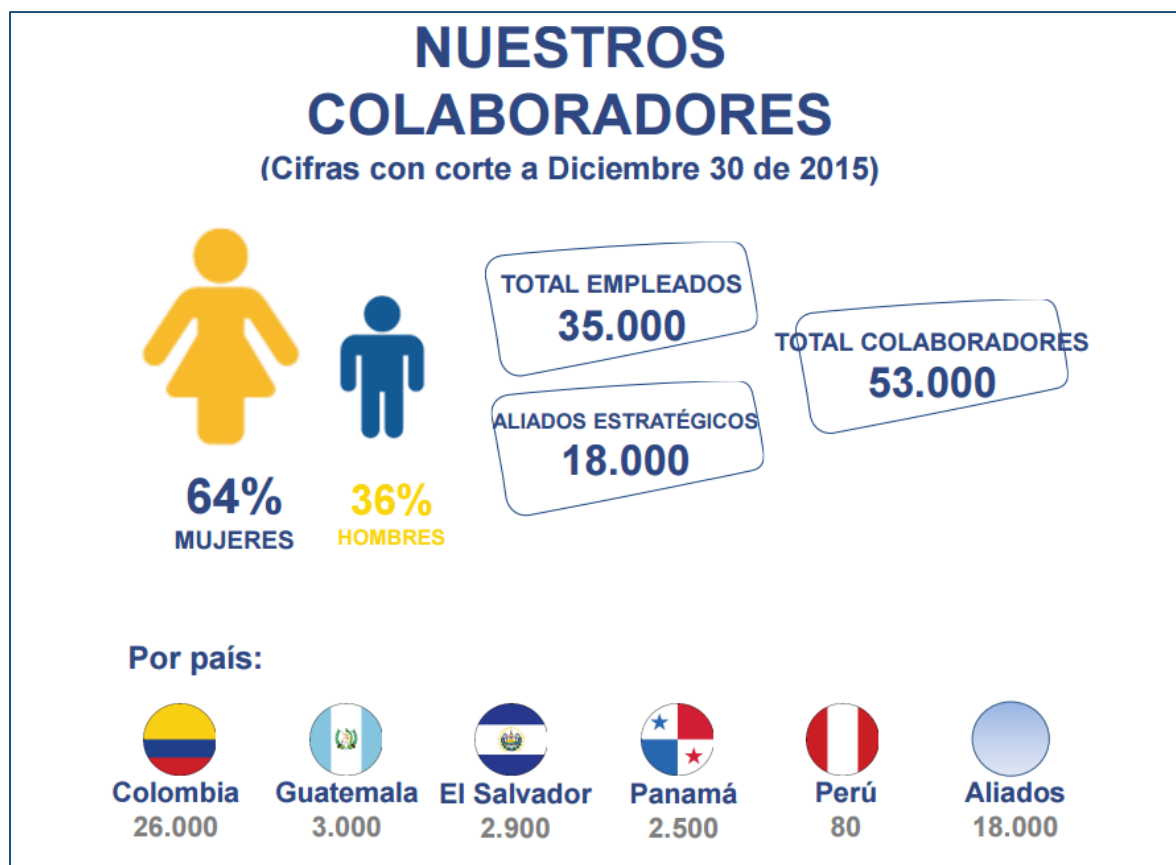


Ilustración 9 Informe gestión empresarial responsabilidad corporativa (2015) Nuestros Colaboradores. Recuperado de <http://goo.gl/KtqumO>

7.1.2.2 Beneficios otorgados año 2015:

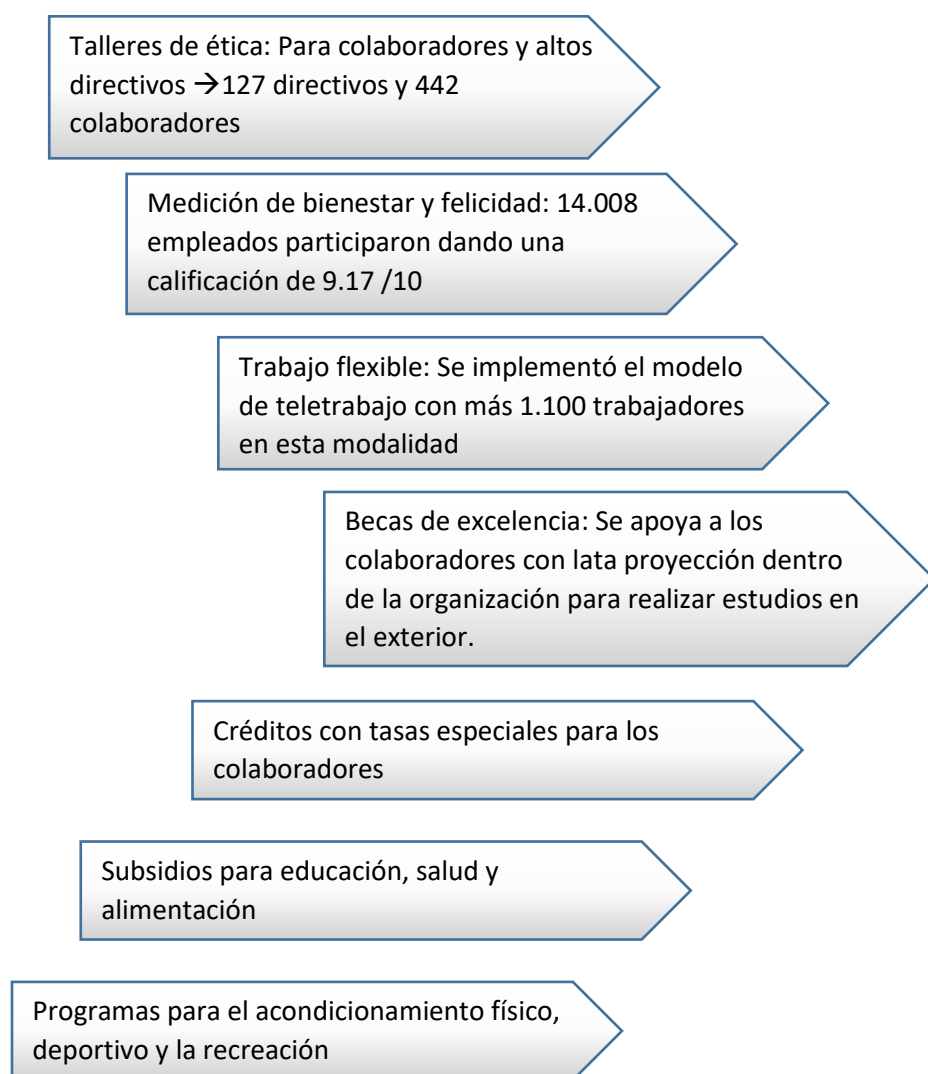


Ilustración 10 Informe gestión empresarial responsabilidad corporativa (2015) Beneficios otorgados año 2015. Recuperado de <http://goo.gl/KtqumO>

Hechos de corazón:

Programas que no son de carácter económico pero buscan fortalecer los vínculos y sentimiento de pertenencia con la organización, buscando balance entre lo personal y lo laboral, los hijos de los colaboradores comparten una jornada laboral con sus padres

Gestión innovadora del talento en materia de formación:

<u>Plataforma virtual Success Factors:</u> 180 cursos virtuales permitiendo la integración con los demás países	<u>Portal de formación para aliados estratégicos</u>
<u>Programas de formación para mejorar la toma de decisiones y el liderazgo:</u> pasaron 3637 líderes a nivel corporativo	<u>Renovación en el proceso de selección:</u> Buscando optimizar el proceso y las posibilidades de ascenso

Tabla 3 Gestión Innovadora del talento en materia de formación - Autores

Programas de ahorro organizacional

Bancolombia 2015 (Cifras en millones de pesos)	
	Inversión organizacional
Inversión/ aporte Organizacional	7.173
Aporte empleado	14.564
Total ahorros	21.736
Empleados beneficiados	9.376

Banistmo 2015 (Cifras en millones de pesos)	
	Inversión organizacional
Inversión/ aporte Organizacional	225.769
Aporte empleado	269.422
Total ahorros	495.191
Empleados beneficiados	516

Ilustración 11 Informe gestión empresarial responsabilidad corporativa (2015) Programas de Ahorro Organizacional. Recuperado de <http://goo.gl/KtqumO>

Oportunidades de ascenso

Indicador	2014		2015	
	Eventos	Tasa de ascensos	Eventos	Tasa de ascensos
Total ascensos	2.672	10,2%	3.399	13%
Ascensos de mujeres	1.591	9,7%	2.061	12%
Ascensos hombres	1.081	11,1%	1.338	13%

Ilustración 12 Informe gestión empresarial responsabilidad corporativa (2015) Oportunidades De Ascenso. Recuperado de <http://goo.gl/KtqumO>

Tasa de nuevos empleados

Indicador	2014		2015	
	Eventos	% / tasa	Eventos	% / tasa
Total Ingresos	2.376	9,1%	2.686	10%
Ingresos mujeres	1.379	58,0%	1.613	60%
Ingresos hombres	997	42,0%	1.073	40%
Ingresos empleados con menos de 30 años de edad	1.938	81,6%	2.117	79%
Ingresos empleados con 30 - 40 años de edad	383	16,1%	484	18%
Ingresos empleados con más de 40 años de edad	55	2,3%	85	3%
Ingresos Colombia	1.313	6,3%	1.823	8,5%
Ingresos Banco Agrícola	393	13,7%	338	21,6%
Ingresos Banistmo	670	26,0%	499	11,7%

Ilustración 13 Informe gestión empresarial responsabilidad corporativa (2015) Tasa De Nuevos Empleados. Recuperado de <http://goo.gl/KtqumO>

Remuneración salarial por género y rangos de edad

Colombia / (Cifras en pesos)			2015	
Nivel Jerárquico	Sexo	% población	Salario promedio mensual	% por debajo de los hombres
Estratégicos medios	Femenino	32%	12.800.979	14%
	Masculino	68%	14.893.821	
Tácticos	Femenino	55%	7.142.362	3%
	Masculino	45%	7.373.311	
Operativo profesional	Femenino	62%	3.380.193	4%
	Masculino	38%	3.508.013	
Operativo	Femenino	66%	1.844.727	2%
	Masculino	34%	1.876.385	
Todos	Femenino	64%	2.598.077	13%
	Masculino	36%	2.970.353	

Ilustración 14 Informe gestión empresarial responsabilidad corporativa (2015) Remuneración salarial por género y rangos de edad. Recuperado de <http://goo.gl/KtqumO>

Inversión en programas de calidad de vida

Bancolombia y Filiales nacionales	
Inversión en programas de calidad de vida	\$11.308.397.164
Actividades de Calidad de Vida desarrolladas	19.184
Actividades en bienestar desarrolladas	3.482
Actividades desarrolladas para la salud del colaborador	13.329
Actividades desarrolladas en seguridad humana	2.373
Nº de participaciones de los empleados y sus familias en los programas de Calidad de Vida	207.061

Ilustración 15 Informe gestión empresarial responsabilidad corporativa (2015) Inversión En Programas De Calidad De Vida. Recuperado de <http://goo.gl/KtqumO>

7.1.3 Convención colectiva

Si bien es un asunto ajeno a las políticas voluntarias y empresariales de bienestar laboral, se encuentra de igual forma que el Grupo Bancolombia negocio con sus sindicatos la convención colectiva que son beneficiosos en gran medida para sus trabajadores tanto los sindicalizados como los que no. En este punto es importante resaltar que esta convención fue negociada con dos sindicatos, Sintrabancol, que es el de los trabajadores de Bancolombia y la Uneb, que es la Unión de Empleados Bancarios de Colombia, dándole así una repercusión nacional. Esta convención colectiva beneficia a 13.000 de sus 18.400 empleados. Respecto de este punto Adolfo Restrepo, vicepresidente de Gestión de lo Humano del banco, explico que además “(...) de los beneficios económicos también hay aumento salarial del 7 % para el primer año, IPC más dos puntos para el segundo año, e IPC más 2,5 puntos para el tercero; ajuste en los sueldos mínimos, y otros beneficios por antigüedad para educación y vivienda. Lo más revolucionario de esta convención es la aceptación de las familias conformadas por parejas homosexuales y de la comunidad LGBTI” (EL MUNDO, 2014)

7.1.4 Estados Financieros

Se presentan los estados financieros con el fin de evidenciar que año a año la entidad sigue mostrando balances positivos luego de hacer grandes inversiones en bienestar laboral.



Ilustración 16 Informe gestión empresarial responsabilidad corporativa (2015) Resultados financieros.
Recuperado de <http://goo.gl/KtqumO>

Eficiencia y rentabilidad		2015
Margen neto de interés		5,25%
Eficiencia financiera		54,57%
Eficiencia operativa		3,62%
Rentabilidad promedio del activo total		1,53%
Rentabilidad promedio del patrimonio		13,62%
Calidad de la cartera (cartera vencida / cartera bruta)		2,98%
Cobertura cartera vencida total (provisiones / cartera vencida)		115,16%

Ilustración 17 Informe gestión empresarial responsabilidad corporativa (2015) Eficiencia y rentabilidad. Recuperado de <http://goo.gl/KtqumO>

Grupo Bancolombia

Resultados financieros consolidados

Resultados y balance	2015	2014	Variación \$	Variación %
(Cifras al cierre en millones de pesos)				
Ingresos operacionales directos	15.644.477	12.926.812	2.717.665	21,02%
Resultado operacional neto	3.235.635	3.104.594	131.041	4,22%
Utilidad neta	2.518.890	2.387.086	131.804	5,52%
Activos totales	192.972.867	149.629.881	43.342.986	28,97%
Cartera de créditos y leasing financiero, neto	140.371.884	110.384.396	29.987.488	27,17%
Inversiones netas	14.277.824	12.784.223	1.493.601	11,68%
Pasivos totales	172.564.948	132.263.401	40.301.547	30,47%
Depósitos (Cuentas Corrientes, Cuentas de Ahorro y CDT's)	121.802.028	94.769.319	27.032.709	28,52%
Patrimonio	20.407.919	17.366.480	3.041.439	17,51%

Ilustración 18 Informe gestión empresarial responsabilidad corporativa (2015) Resultados y balance. Recuperado de <http://goo.gl/KtqumO>

7.2 Banco Davivienda

7.2.1 Perfil de la organización

Durante 4 décadas el Banco Davivienda ha participado activamente en la construcción de Colombia y se ha convertido en un referente importante en el sector financiero del país. Hace parte del Grupo Empresarial Bolívar, que por más de 75 años ha acompañado a las personas, a las familias y a las empresas en el cumplimiento de sus objetivos. Como banco es reconocido por el manejo único de la imagen a través de la comunicación, convirtiéndose en una de las 5 marcas más valiosas y el primer banco en recordación publicitaria de Colombia. Su portafolio integral de productos y servicios atiende las necesidades de personas, empresas, sector rural, minería y energía, con innovación constante y ofertas exclusivas para cada segmento. Son el banco exclusivo en Colombia para el manejo de las tarjetas Diners. Cuentan con un equipo de más de 16.000 personas para servir a más de 7 millones de clientes a través de 749 oficinas, y se cuenta con alrededor de 2.200 ATM'S a nivel regional. Además de Colombia, tienen operaciones en Panamá, Costa Rica, Honduras, El Salvador y Miami, en los Estados Unidos. (DAVIVIENDA, 2012)

7.2.2 Bienestar Laboral

El Banco Davivienda dentro de sus políticas internas de bienestar laboral de sus trabajadores contempla varios beneficios por ejemplo (EL EMPLEO, 2011):

- Un amplio paquete de beneficios y servicios que buscan apoyar prioritariamente sus necesidades en vivienda, salud, educación y calidad de vida.
- Múltiples programas de formación y desarrollo para fortalecer las competencias personales y profesionales de nuestra gente.

- Eventos institucionales, actividades culturales, deportivas y de entretenimiento para promover espacios de comunicación, integración, motivación y reconocimiento.
- Canales de información internos para que nuestra gente permanezca actualizada en las novedades de la Organización.
- Programas especiales para fortalecer el mejor ambiente laboral y la calidad de vida para el empleado y su familia.
- Acciones que permitan prevenir, evaluar, mantener y preservar la salud de todos nuestros funcionarios, evitando la presencia de enfermedades y accidentes de para garantizar un ambiente óptimo para el desempeño laboral.

El Banco Davivienda también pregona dentro de sus políticas que muchos de los beneficios que reciben los trabajadores que están dentro de sus instalaciones es la: “(...) Disponibilidad inmediata de sus sueldos, Acceso a un completo portafolio de productos (sujeto a evaluación y aprobación) como son: Cuentas de Ahorros y Corriente, Sobregiro, Crédito de Libre Inversión, Rotativo o Fijo, sin Codeudor, Tarjetas de Crédito DAVIVIENDA Visa y MasterCard, Tarjeta Débito de uso nacional e internacional, Créditos para compra de vivienda y de Vehículo, Cuenta AFC, Fondos de Inversión, Cuentas de Capitalización y Seguros, Acceso a los canales virtuales del Banco DAVIVIENDA, Posibilidad de pagar los créditos o realizar los aportes de los fondos de inversión a través de Libranza” (BANCO DAVIVIENDA, 2012).

7.2.2.1 Capacitación y desarrollo formación de cargo

Programas de inducción	Programas de actualización permanente	Programas de desarrollo de habilidades
<u>Programas para</u>		
<u>formación de líderes:</u>	Capacitaciones virtuales en	Capacitaciones en código
En el 2015	aspectos relacionados con el	de ética y prevención en
Para alta gerencia:	cargo de los colaboradores	lavado de activos
programa “Gerentes de		
clase mundial”		
Para gerencia media:		
Programa “Arte de		
dirigir”		
Para fuerzas comerciales:		
“Facultad del segmento de		
empresas y facultad de		
inversión”		

Tabla 4 Programas de capacitación y desarrollo – Autores

7.2.2.2 Estrategia de innovación:

Una estrategia de innovación implementada desde hace 7 años la cual busca lograr un trabajo colaborativo de la organización.

Desarrollo de la destreza de innovación:

Se entrena en metodologías de innovación a los colaboradores enfocado a la transformación de procesos.

Premio de innovación:

Esta premiación reconoce el trabajo de todos los grupos de trabajo que implementaron algún modelo de innovación en las empresas del grupo bolívar.

7.2.2.3 Beneficios para los colaboradores “pacto colectivo”

Este pacto colectivo contempla todos los beneficios a los que accederán los colaboradores del banco; esto se estudia y se hacen las mediciones necesarias, mediante un proceso transparente conformado por un grupo de trabajadores junto con las directivas del banco cada 3 años.

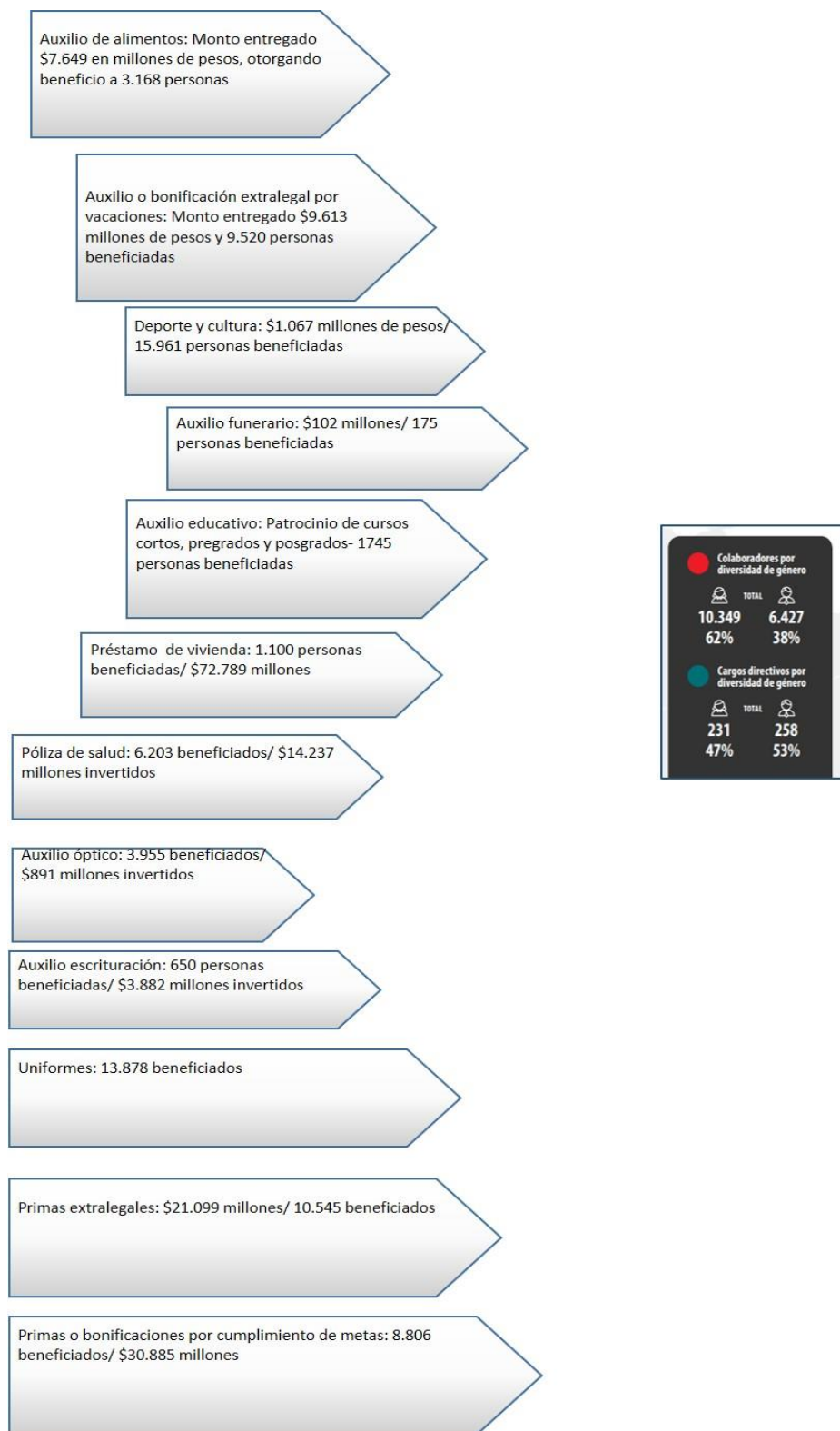
- Última renovación del pacto colectivo → Abril de 2015
- Herramienta para la medición de resultados de los beneficios otorgados en los últimos 3 años → Encuesta de evaluación dirigida a todos los colaboradores

7.2.2.4 Iniciativa de promoción de la salud y seguridad en el trabajo:

<u>Prevención de</u> <u>cáncer de cuello</u> <u>uterino:</u> 457 citologías	<u>Chequeos médicos a</u> <u>ejecutivos:</u> 62 chequeos	<u>Brigadistas:</u> 1.640 capacitaciones	<u>Feria de la salud:</u> Se efectuaron 17.497 pruebas
--	--	--	--

Tabla 5 Iniciativa de promoción de la salud y seguridad en el trabajo - Autores

7.2.2.5 Beneficios Otorgados Año 2015



7.2.3 Convención Colectiva

Davivienda era el único de los grandes bancos del país que no tenía sindicato, pero hace pocos meses acompañados por la Asociación Colombiana de Empleados Bancarios (Aceb) y tras trabajar por más de un año en este proyecto, un grupo de trabajadores de la compañía formó la primera organización sindical en esa entidad financiera. Según ellos, el objetivo es eliminar el desconocimiento de derechos y las malas prácticas que se dan en este banco, y sobre todo lograr una convención colectiva que supere el pacto colectivo que rige las relaciones laborales en la empresa. Davivienda es el tercer banco por ingresos operacionales y el cuarto en utilidades en Colombia. Según la Superintendencia Financiera, entre 2013 y 2014 sus utilidades crecieron en un 37,2% muy por encima de las de Bancolombia que decrecieron 9,31% y las de Banco de Bogotá que aumentaron 6,12%. Tiene 16.483 trabajadores en los cinco países donde opera: Colombia, Panamá, Costa Rica, Honduras y El Salvador, y sólo en Colombia emplea a 12.366 personas (EL MUNDO, 2015).

7.2.4 Estados Financieros

Se presentan los estados financieros con el fin de evidenciar que año a año la entidad sigue mostrando balances positivos luego de hacer grandes inversiones en bienestar laboral.



Ilustración 20 Informe de sostenibilidad (2015), Principales datos financieros. Recuperado de <https://goo.gl/8Td6od>

DAVIVIENDA CONSOLIDADO. RESULTADOS A DICIEMBRE 2015

(EN MILES DE MILLONES DE PESOS)

	DICIEMBRE 2014	DICIEMBRE 2015	CRECIMIENTO	
			VALOR	PORCENTAJE
INGRESOS FINANCIEROS	5.244	6.531	1.287	24,5%
INGRESOS CARTERA	4.835	6.066	1.231	25,5%
INGRESOS INVERSIONES	384	432	48	12,5%
FONDOS INT. & OVERNIGHT	25	33	8	30,8%
EGRESOS FINANCIEROS	1.648	2.259	611	37,0%
MARGEN FINANCIERO BRUTO	3.596	4.272	677	18,8%
PROVISIONES	766	1.155	389	50,8%
MARGEN FINANCIERO NETO	2.830	3.117	287	10,2%
INGRESOS OPERACIONALES	901	988	88	9,7%
GASTOS OPERACIONALES	2.202	2.525	322	14,6%
CAMBIOS Y DERIVADOS NETOS	(97)	144	241	(247,7%)
OTROS INGRESOS Y GASTOS NETOS	5	(8)	(14)	(250,4%)
MARGEN OPERACIONAL	1.437	1.717	280	19,5%
IMPUESTOS	473	480	7	1,4%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	963	1.237	273	28,4%

Ilustración 21 Informe de sostenibilidad (2015), Davivienda consolidado, resultados a diciembre 2015. Recuperado de <https://goo.gl/8Td6od>

CIFRAS CONSOLIDADAS

(EN BILLONES DE PESOS)

ACTIVOS			CARTERA NETA			DEPÓSITOS		
2015	83,72		2015	62,37		2015	52,85	
2014	68,12		2014	50,27		2014	43,76	
VARIACIÓN	22,9%		VARIACIÓN	24,1%		VARIACIÓN	20,8%	
PATRIMONIO			UTILIDADES					
2015	8,72		2015	1,24				
2014	7,45		2014	0,96				
VARIACIÓN	17,0%		VARIACIÓN	28,4%				

Ilustración 22 Informe de sostenibilidad (2015), Cifras consolidadas. Recuperado de <https://goo.gl/8Td6od>

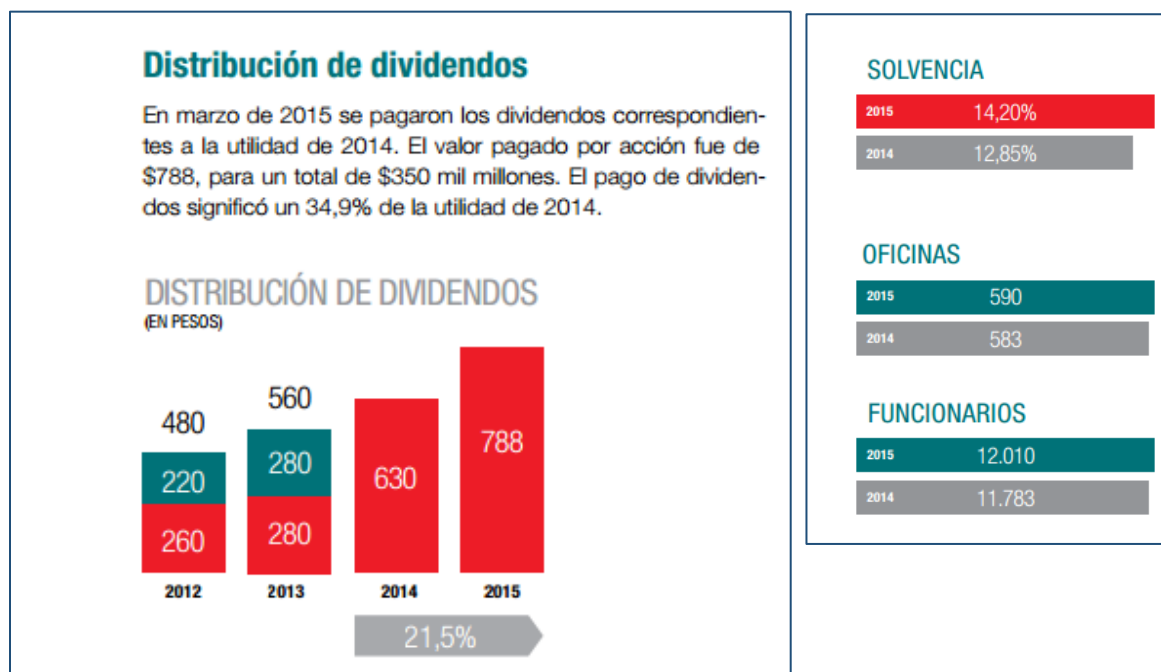


Ilustración 24 Informe de sostenibilidad (2015), Distribución de dividendos. Recuperado de <https://goo.gl/8Td6od>



Ilustración 23 Informe de sostenibilidad (2015), Principales cifras consolidadas. Recuperado de <https://goo.gl/8Td6od>

7.3 Banco de Bogotá

7.3.1 Perfil de la organización

El Banco de Bogotá inició labores el 15 de noviembre de 1870 como primera institución financiera creada en el país, con un capital de \$500.000 y con la facultad de emitir billetes. Su primer Director - Gerente fue el señor Salomón Koppel. El Banco se fortaleció y extendió su ámbito geográfico, gracias a la fusión con otros bancos regionales, que hasta 1928 fueron: Banco del Huila, Banco Social del Tolima, Banco del Cauca, Banco Santander, Banco Republicano, Banco de Pamplona, Banco Central, Nuevo Banco de Boyacá y el Banco de Pereira. Recientemente, el Banco de Bogotá continuó con su posicionamiento en Centroamérica al cerrar la adquisición de BBVA Panamá y de Grupo Financiero Reformador en Guatemala, en diciembre de 2013. El Banco de Bogotá cubre la totalidad del territorio nacional. (BANCO DE BOGOTA, 2015)

7.3.2 Bienestar Laboral

El Fondo de Empleados del Banco de Bogotá ofrece muchos beneficios personales y familiares, ofreciendo un amplio repertorio de beneficios médicos, económicos, vacacionales, educativos y de otras índoles lo cual mejora ostensiblemente. Por ejemplo (Fondo de Empleados Banco de Bogota, 2015):

- Servicios de ahorro y su oportuno servicio de crédito.
- Excelentes tasas de interés.
- Gran rentabilidad sobre los ahorros.
- Servicios y convenios con tarifas especiales que el Fondo ofrece, tales como: Afiliación sin costo alguno a todos los asociados y su grupo básico familiar a la póliza Exequial Los Olivos,

Seguros de Vida con primas especiales, Medicina prepagada (Salud Colpatria, Colmédica y Colsanitas), Beneficios en tarifas en los planes complementarios de Famisanar, Beneficios en tarifas de atención pre hospitalaria y de servicios de ambulancias – Emermédica, Convenios con grandes superficies como Alkosto, K-tronix, Home Sentry, Descuentos en los planes turísticos con Aviatur, Viajes Alkosto, Portales del Café, Descuentos con Óptica Colombiana, Clínica Barraquer.

- Seguros Educativos.

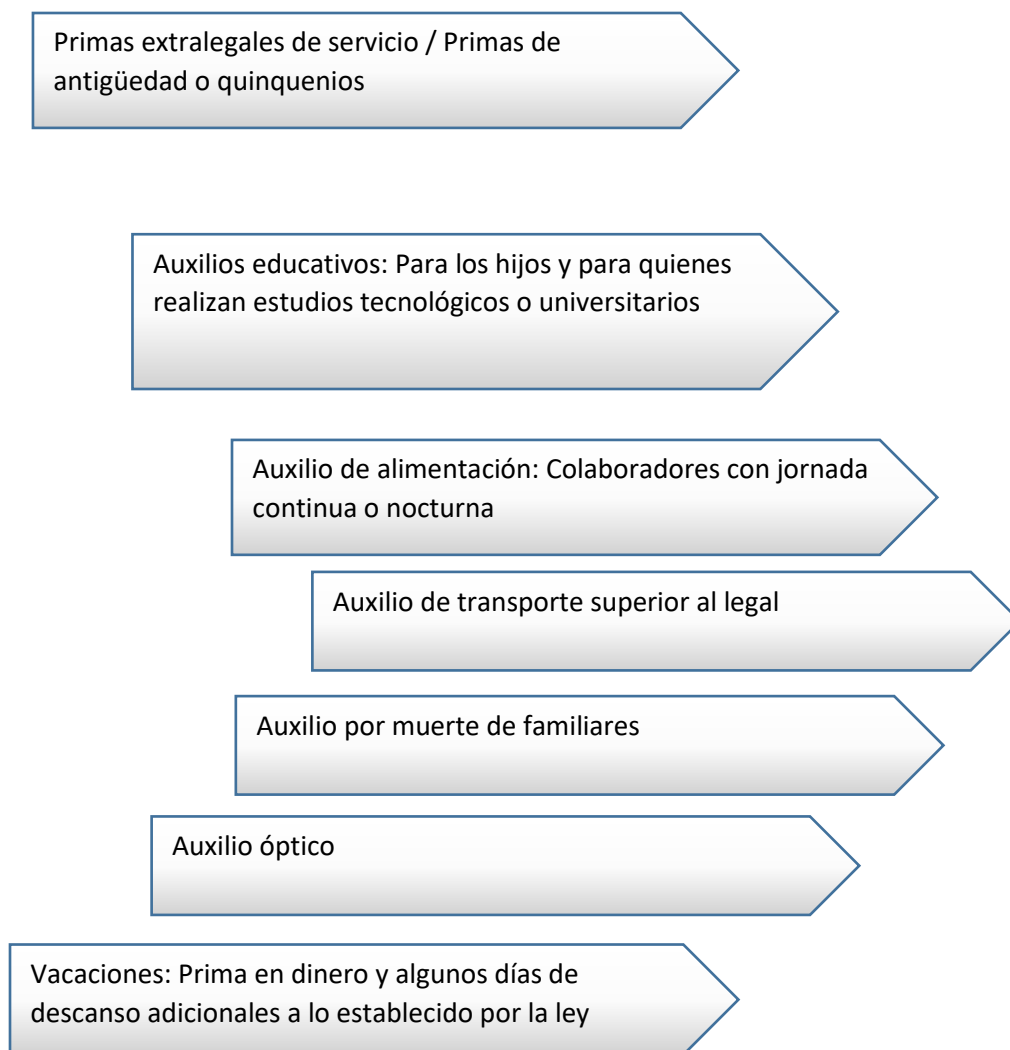
Los empleados del Banco de Bogotá reciben diversos tipos de beneficios adicionales a los establecidos en el régimen laboral colombiano. Algunos de ellos se otorgan a todo el personal (salvo a los ejecutivos con salario integral) como son las primas extralegales de servicio y las primas de antigüedad o quinquenios. Otros beneficios están orientados al progreso constante de los trabajadores y sus familias, tales como auxilios de educación para sus hijos, auxilios de educación para quienes están realizando estudios técnicos o universitarios, auxilio de alimentación para trabajadores con jornada continua o nocturna, auxilio de transporte en cuantía y límite superior a la legal, auxilio por maternidad, auxilio por muerte de familiares y auxilio óptico, entre otros, con los que se busca mejorar su calidad de vida. Adicionalmente, quienes salen a disfrutar de sus vacaciones, tienen una prima en dinero y algunos días en tiempo de descanso adicionales a los establecidos en la ley (GRUPO AVAL BANCO DE BOGOTA, 2012).

Tipo de beneficio	Número de empleados beneficiados
Salud	3,304
Recreación	30,633 Participaciones
Educación	3,891
Transporte	3,931
Alimentación	2,452
Primas extralegales	8,468
Subsidio de vivienda	265
Auxilio óptico	2,733
Auxilio funerario	30
Auxilio de maternidad	279

Ilustración 25 Desarrollando el talento humano para crecer (2915), Tipo de beneficio Recuperado de <https://goo.gl/HrHdfl>

“CONTRIBUIMOS AL BIENESTAR Y DESARROLLO DE NUESTROS COLABORADORES Y SUS FAMILIAS”

Banco de Bogotá cuenta con una serie de beneficios que buscan la satisfacción de sus colaboradores, por esto han creado una serie de beneficios adicionales a los establecidos por la normatividad laboral, entre esos encontramos:



*Ilustración 26 Desarrollando el talento humano para crecer (2915), Beneficios adicionales.
Recuperado de <https://goo.gl/HrHdfl>*

7.3.2.1 Programas que promueve el banco:

- **Promover la sana utilización del tiempo libre:**

Se implementa un plan de actividades a nivel nacional donde se busca promover la recreación y el deporte de los colaboradores y sus familias buscando un sano equilibrio entre el trabajo y la calidad de vida.

Algunas de las actividades que organiza el banco son:

<u>Organización de torneos deportivos</u> internos en ciudades principales como Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga.	<u>Programas recreativos y convenios con gimnasios como Bodytech</u>	<u>Convenios con cajas de compensación</u> en programas como: escuelas deportivas, cursos libres de educación continuada, programas turísticos
<u>Convenios con parques de diversión y espectáculos de temporada</u>	<u>Convenios para descuentos el eventos culturales, teatros y conciertos</u>	

Tabla 6 Actividades de la sana utilización del tiempo libre - Autores

- **Trabajar por la salud y seguridad de los colaboradores:**

<u>Capacitación en riesgos</u>	<u>Riesgos locativos y de</u>	<u>Plan de emergencias:</u>
<u>laborales</u> : Durante el 2015 más de 3.400 colaboradores recibieron capacitación y actualización sobre riesgos, accidentes y enfermedades laborales.	<u>seguridad</u> : Durante el año 2015 se realizó el levantamiento de información para la prevención mediante matrices de riesgos en las diferentes oficinas.	Durante el año 2015 se hizo capacitación a más de 1100 colaboradores en el rol de brigadistas

Tabla 7 Trabajar por la salud y seguridad de los colaboradores - Autores

Gestionar la formación y el desarrollo de los colaboradores:

Se desarrollan diferentes programas de formación y capacitación constante con el fin de cumplir con la premisa “*la formación de nuestro talento*”, adicional se desarrollan programas de medición del conocimiento para el equipo comercial con el fin de medir y garantizar el servicio idóneo y correcto a todos los clientes:

Curso de inducción: Entrenamiento en el puesto de trabajo y formación complementaria en la u virtual	Desarrollo del personal administrativo y comercial en la escuela de capacitación de la organización para quienes quieren continuar formación bancaria: • Programa de Administración Bancaria con énfasis comercial • Programa de Administración Bancaria con énfasis en operación, administración y servicios • Curso para cajeros • Cursos abiertos de actualización
Programas de posgrados y educación continua: En el primer semestre del año 2015 el banco patrocina a 28 colaboradores destacados por su antigüedad con el fin de otorgar herramientas para el desarrollo personal.	

Tabla 8 Capacitación y desarrollo - Autores

7.3.3 Convención Colectiva

Jornada laboral de 42.5 horas semanales, la casi eliminación del capítulo convencional que limita las prestaciones sociales de un grupo grande de trabajadores, y un incremento salarial de 7.33%, son los tres grandes logros de la Asociación Colombiana de Empleados Bancarios (ACEB) en la negociación que finiquitó con el Banco de Bogotá, la cual beneficia a sus cerca de 8 mil afiliados, que en total emplea unos 13 mil trabajadores directos en el país. Francisco Reyes, presidente del Sindicato de Banco de Bogotá, destacó, por supuesto, el buen incremento salarial logrado: 7,33% para el primer año (hace 3 años fue del 7%), IPC más 2.2% para el segundo (el año pasado fue el IPC más 1), y del IPC más el 2.5% para el tercer año (el pasado fue IPC más 2%), con incrementos equivalentes en todos los auxilios convencionales. Derrotó así la posición del banco, que hasta último momento insistió en que el punto de referencia eran las convenciones de los bancos Popular, firmada en diciembre, y AV Villas, firmada en julio, que tuvieron incrementos de 6.8% y 6.5% respectivamente. El Banco de Bogotá es el que más ganancias tiene hoy en el país. Durante los 7 primeros meses de este año obtuvo utilidades por más de \$1.4 billones, casi lo mismo que ganó durante todo el 2014: \$1.5 billones. En tanto que sus costos laborales son apenas el 4,26% sobre ingresos operacionales, lo que hace que este concepto sea marginal en la estructura de costos del Banco. O sea que cada uno de las y los 13 mil trabajadores que generaron esa riqueza, aporta a las ganancias del banco \$108 millones en promedio anual. (ACEB, 2016)

7.3.4 Estados Financieros

BANCO DE BOGOTÁ

Estado de Situación Financiera Consolidado							
Billones de Pesos	2T-2014	Trimestre 1T-2015	2T-2015	Δ 2T15/2T14		Δ 2T15/1T15	
				Abs.	%	Abs.	%
Activos							
Efectivo y Depósitos en Bancos Centrales	12,002.6	14,304.7	14,824.2	2,821.6	23.5	519.5	3.6
Activos Financieros de Inversión	16,628.4	19,746.2	18,898.4	2,270.0	13.7	-847.7	-4.3
Total de Portafolio de Cartera y Leasing	62,255.2	77,258.6	80,646.4	18,391.2	29.5	3,387.8	4.4
Repos, Interbancarios y otros	1,225.1	2,081.8	2,497.7	1,272.6	103.9	416.0	20.0
Provisión Portafolio de Cartera y Operaciones Leasing	-1,609.0	-1,818.8	-1,907.2	-298.2	18.5	-88.3	4.9
Cartera de Crédito a Costo Amortizado	61,871.4	77,521.6	81,237.0	19,365.6	31.3	3,715.4	4.8
Activos No Corrientes Mantenidos para la Venta	296.7	239.7	222.7	-74.0	-24.9	-17.0	-7.1
Inversiones en Compañías Asociadas	581.8	535.1	548.3	-33.4	-5.7	13.2	2.5
Activos Tangibles	4,010.2	4,376.2	4,392.3	382.1	9.5	16.1	0.4
Activos Intangibles	6,039.6	7,447.9	7,496.4	1,456.9	24.1	48.5	0.7
Activos por Impuesto de Renta	1,070.1	1,209.5	1,458.9	388.8	36.3	249.5	20.6
Otros Activos ⁽¹⁾	4,396.4	5,487.2	5,227.2	830.8	18.9	-260.0	-4.7
TOTAL ACTIVOS	106,897.1	130,868.1	134,305.5	27,408.3	25.6	3,437.4	2.6
Pasivos							
Pasivos Financieros a Valor Razonable	228.5	892.3	681.0	452.6	198.1	-211.2	-23.7
Depósitos de Clientes a Costo Amortizado	66,153.4	80,382.0	82,379.8	16,226.3	24.5	1,997.8	2.5
Obligaciones financieras	21,075.4	26,066.7	27,414.5	6,339.1	30.1	1,347.8	5.2
Obligaciones con entidades de redescuento	1,258.1	1,284.8	1,378.5	120.3	9.6	93.6	7.3
Total Pasivo Financiero a Costo Amortizado	88,487.0	107,733.5	111,172.7	22,685.7	25.6	3,439.2	3.2
Pasivos por Impuesto de Renta	1,877.2	2,367.4	2,513.8	636.7	33.9	146.5	6.2
Beneficios de Empleados	494.2	539.6	548.5	54.3	11.0	8.9	1.7
Otros Pasivos ⁽²⁾	2,903.7	4,490.7	3,885.3	981.6	33.8	-605.4	-13.5
TOTAL PASIVO	93,990.5	116,023.4	118,801.4	24,810.9	26.4	2,778.0	2.4
Patrimonio de los Accionistas	9,220.4	11,043.1	11,573.4	2,353.0	25.5	530.4	4.8
Intereses No Controlantes	3,686.2	3,801.6	3,930.7	244.4	6.6	129.1	3.4
TOTAL DE PATRIMONIO	12,906.6	14,844.7	15,504.1	2,597.5	20.1	659.4	4.4
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	106,897.1	130,868.1	134,305.5	27,408.3	25.6	3,437.4	2.6

(1) Otros Activos: Otras Cuentas por Cobrar, Instrumentos Derivativos de Cobertura y Otros Activos.

(2) Otros Pasivos: Instrumentos Derivativos de Cobertura, Provisiones y Otros Pasivos.

Ilustración 27 Desarrollando el talento humano para crecer (2915), Estado de situación financiera consolidado. Recuperado de <https://goo.gl/HrHdfI>

OTROS INDICES

CRECIMIENTO EN 2015

Crecimiento en cartera y leasing brutos

\$5.910 miles de millones respecto a

Diciembre 2014

Crecimiento de activos respecto a

Diciembre 2014

14.5%

Datos Relevantes

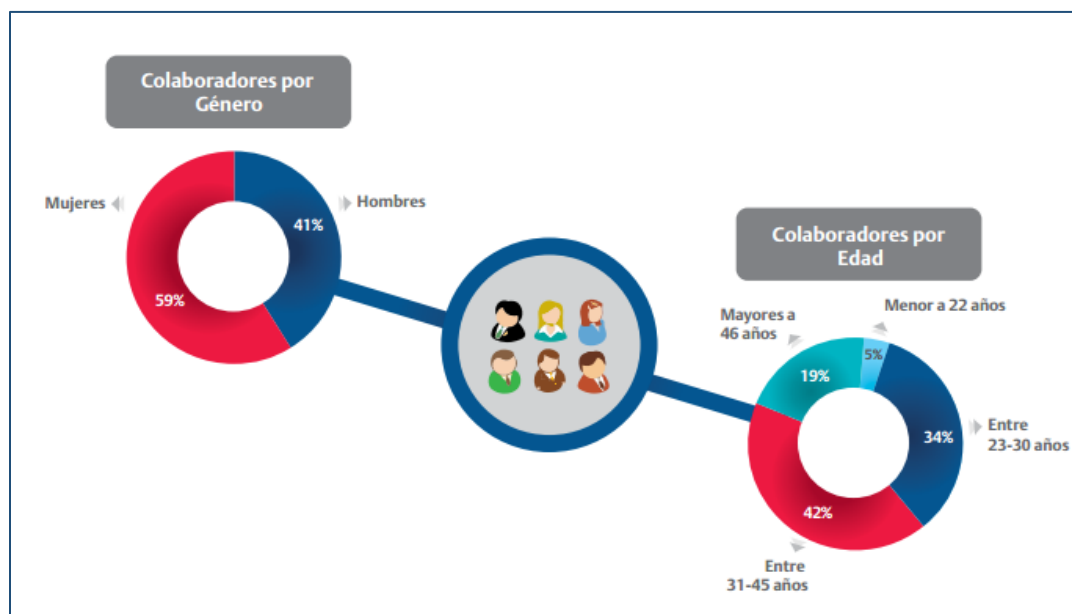


Ilustración 28 Desarrollando el talento humano para crecer (2915), Estado de situación financiera consolidado. Recuperado de <https://goo.gl/HrHdfI>

5.1 millones de Clientes
13,038 Colaboradores*
756 Oficinas**
1,726 Cajeros Automáticos
72.3 billones de Activos
45.5 billones de Cartera Neta
44.9 billones de Depósitos
1.2 billones en Utilidad Neta

Ilustración 29 Desarrollando el talento humano para crecer (2915), Estado de situación financiera consolidado. Recuperado de <https://goo.gl/HrHdfI>

7.4 Análisis de cuestionarios realizados a una muestra de 28 trabajadores de entidades bancarias

Pregunta: “Por favor enumera 3 beneficios que te otorgó(a) el banco (En el ámbito personal y laboral)”

Análisis de respuestas:

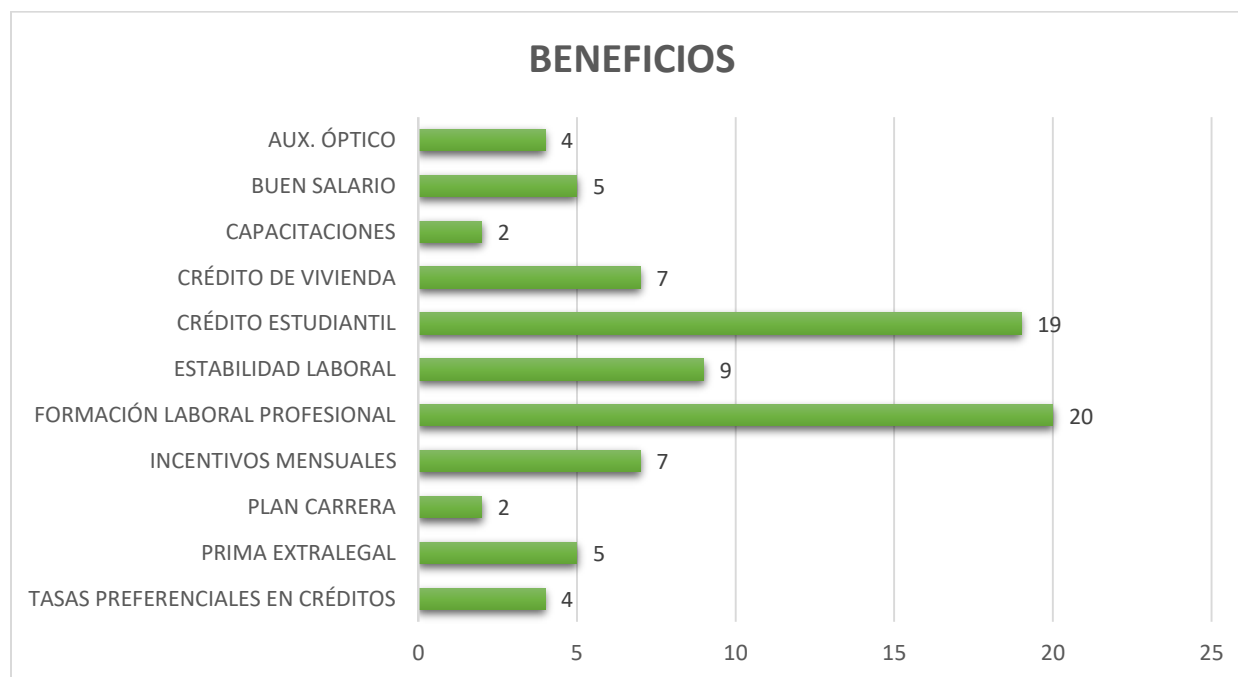


Ilustración 30 Pregunta 1 Cuestionarios - Autores

Se evidencia que los tres beneficios que generan mayor impacto entre los trabajadores son los siguientes:

- Formación laboral profesional
- Crédito estudiantil
- Estabilidad laboral

Pregunta: “Antes de trabajar en el banco, ¿habías trabajado en otra empresa o entidad de un sector diferente al financiero?”

Análisis de respuestas:

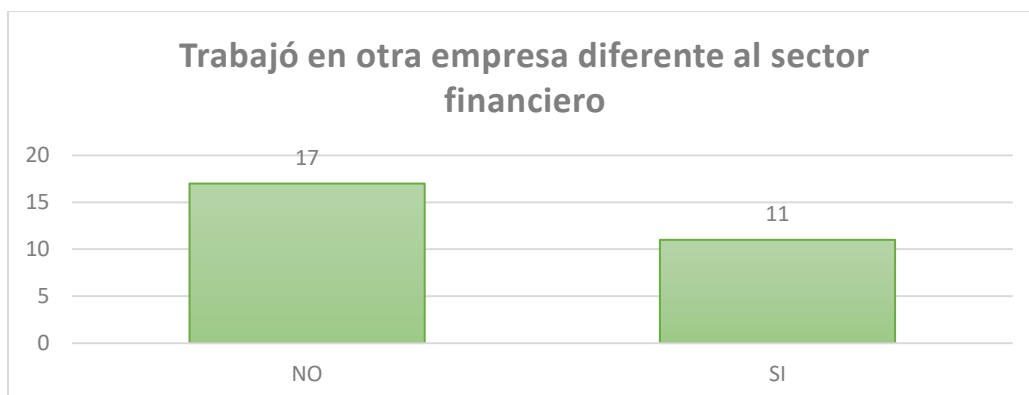


Ilustración 31 Pregunta 2 Cuestionarios - Autores

El 60,7% de los trabajadores a quienes se les practicó el cuestionario ha desarrollado toda su vida laboral en el sector financiero.

Pregunta: “En caso de haber respondido afirmativa la pregunta anterior, ¿Cuáles son las diferencias más relevantes que identificas en cuanto a beneficios laborales?”

Análisis de respuestas:

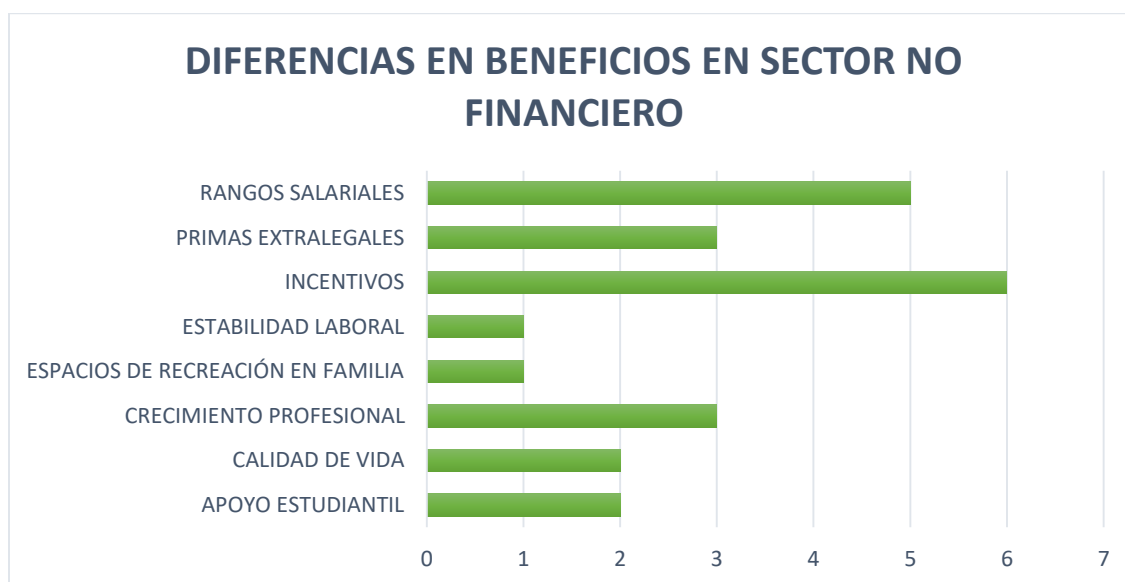


Ilustración 32 Pregunta 3 Cuestionarios - Autores

De acuerdo a la mayoría de personas que han desarrollado vida laboral en entidades que no pertenecen al sector financiero manifiestan que los bancos manejan un sistema de incentivos para el empleado más notorio que las otras empresas, se sienten mejor remunerados al trabajar con estos y que el pago de primas extralegales es más recurrente en los mismos, entre otras diferencias que resaltan su preferencia por los bancos.

Pregunta: “Por favor describe cómo percibes o percibiste el clima laboral en el banco”

Análisis de respuestas:

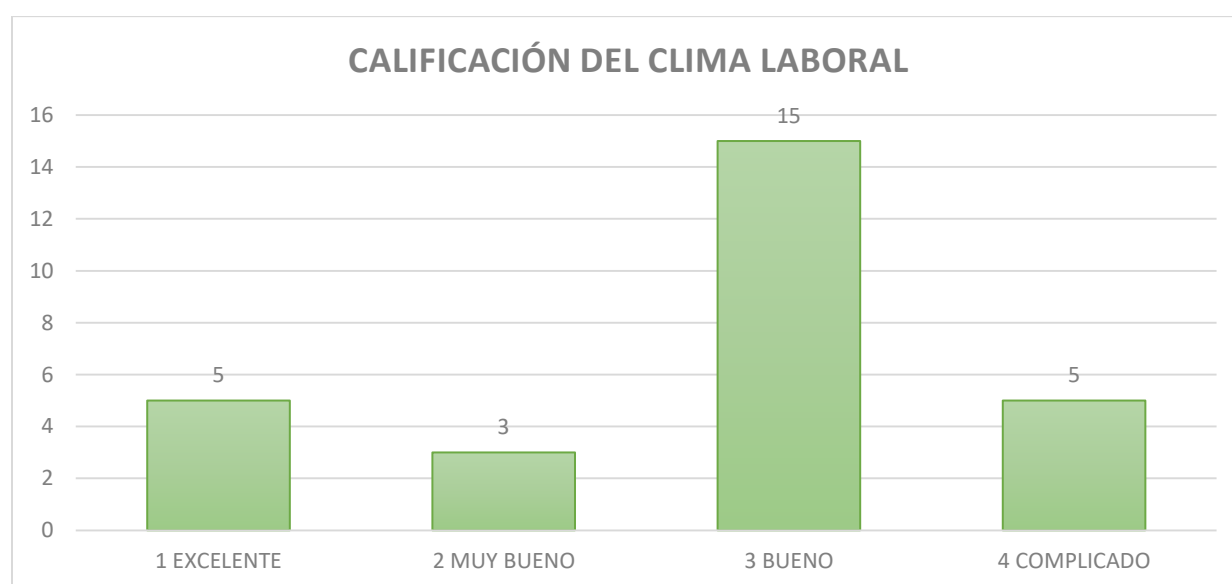


Ilustración 33 Pregunta 4 Cuestionarios - Autores

El 82,1% de los trabajadores calificaron positivamente el clima laboral de los bancos donde trabajan, el 17,9% restante lo calificó como complicado haciendo referencia a situaciones donde el cumplimiento de metas genera demasiada presión a todo el equipo de trabajo.

7.5 Análisis de las entrevistas realizadas a un trabajador de los bancos elegidos para el estudio

Se identifica que los factores más influyentes en la permanencia y estabilidad dentro de la organización son el plan carrera y la posibilidad de crecer profesionalmente

- Resaltan constantemente beneficios como el auxilio educativo y los retos profesionales dentro de los distintos cargos que han tenido durante su estadía dentro de las entidades bancarias
- En este trabajo de campo se percibe disposición y actitud positiva por parte de los empleados frente los diferentes beneficios, pues durante la entrevista nombraron en repetidas ocasiones las ventajas y privilegios que tienen al ser trabajadores del sector bancario, además de reconocer los esfuerzos que hace el banco para otorgar beneficios no solo profesionales sino personales, influyendo en su esfera familiar y socio afectiva
- Los trabajadores entrevistados cuentan con antigüedad mayor a un año dentro de entidades bancarias
- Dentro de su proyecto de vida contemplan continuar su proceso profesional dentro de un banco

7.6 Análisis entrevistas a jefes de servicio de oficinas bancarias

- El personal que se encarga de liderar la gestión en las oficinas ya tiene un proceso y una antigüedad dentro de la empresa para poder asumir el cargo.

- Para poder desempeñar un cargo donde una persona tengan a cargo personal debe mantener una relación indirecta con el departamento de gestión humana donde se le brinda una capacitación específica para cumplir con tal labor de la mejor manera.
- Los líderes de equipos conocen procesos de medición de clima laboral donde se evidencia que a nivel general del banco se conoce la estrategia de bienestar laboral.
- Se relaciona fácilmente que los beneficios brindados a los colaboradores influyen directamente en los positivos resultados del desarrollo de actividades del equipo de trabajo por oficinas.
- Los mandos medios deben conocer la estrategia de bienestar laboral de la empresa, pueden hacer sugerencias o recomendaciones pero no tomen decisiones sobre esta, parte de su trabajo en la empresa también es hacer que esta se lleve a cabo sin contratiempos.

8. Capítulo IV: Discusión De Los Resultados

8.1 Contraste De Estrategias Empleadas Por Los Bancos

De acuerdo a la información recopilada en las entidades bancarias, el trabajo de campo y los aspectos teóricos que se deben tener en cuenta para implementar una estrategia de bienestar laboral, se realiza una descripción de la estructura de los programas de bienestar laboral dentro Bancolombia, Banco de Bogotá y Davivienda.

Para ello se utiliza el siguiente recurso estructurado por los autores de la presente investigación acerca de los aspectos a tener en cuenta para la gestión y creación de una estrategia de bienestar laboral

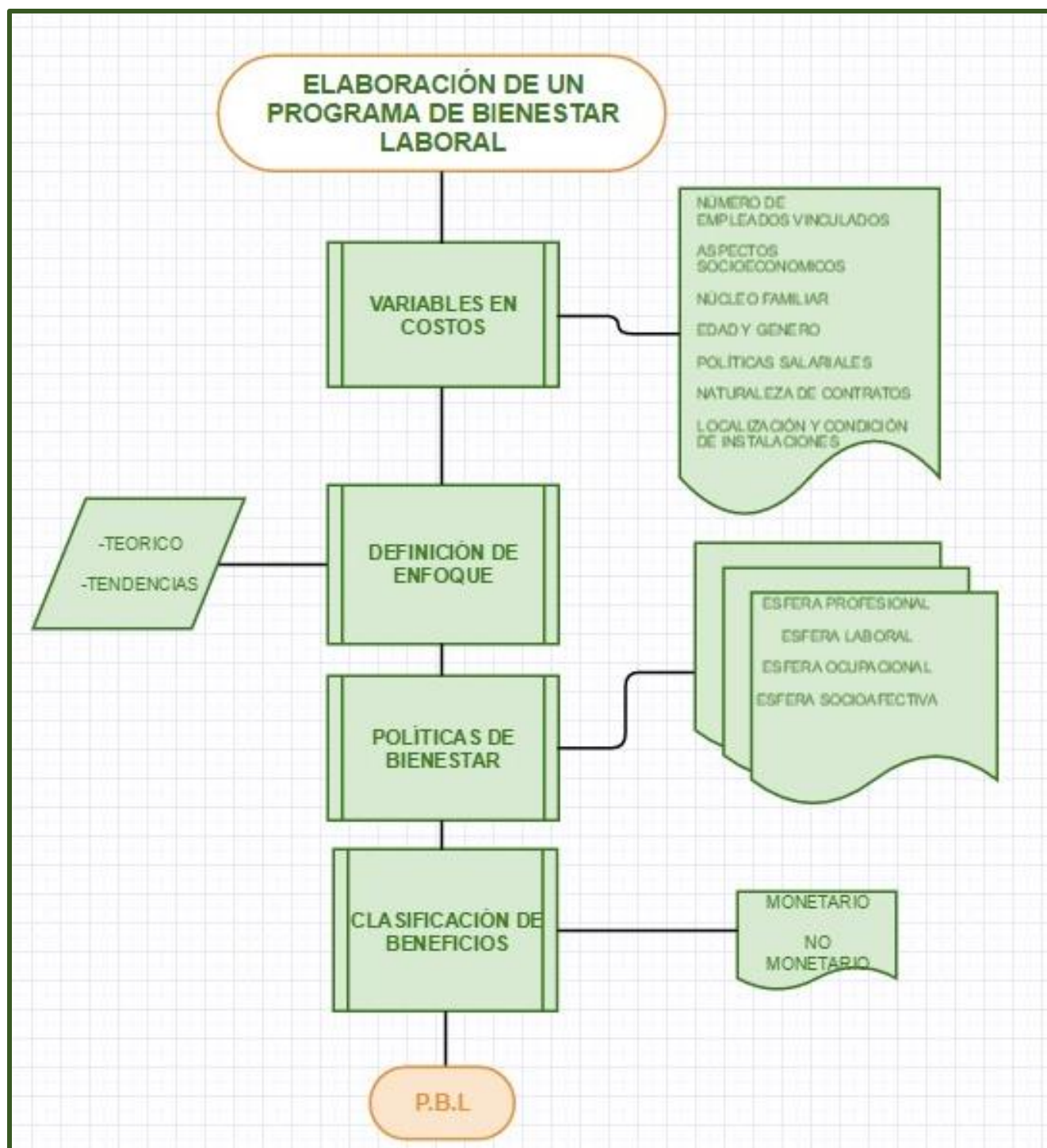


Ilustración 34 Elaboración de un programa de bienestar laboral - Autores

8.1.1 Variables en costos:

En esta etapa se identifica las variables cuantificables y cualitativas que resultan fundamentales para la implementación de los programas de bienestar laboral dentro de las tres entidades bancarias objeto de estudio

Banco:	BANCOLOMBIA
Número de colaboradores activos a diciembre de 2015:	35.000
Aspecto socioeconómico por cargos:	Información no suministrada
Núcleos familiares:	Información no suministrada
Políticas salariales (Promedios salariales al mes):	Estratégico medio: \$12.800.799 Táctico: \$7.142.362 Operativo profesional: \$3.380.000 Operativo: 1.844.000
Tipos de contrato	Información no suministrada
Edades promedio de ingresos en el 2015	Menos de 30 años: 81% Entre 30 y 40 años: 16% Más de 40 años: 3%
Genero	64% mujeres – 36% hombres
Localización de la empresa	Presencia en 10 países; Colombia, Guatemala, El Salvador, Panamá, Perú y aliados
Condición de instalaciones	Instalaciones eco amigables

Inversión en formación promedio por persona	159 usd.
--	----------

Tabla 9 Variables en costos Bancolombia - Autores

Banco:	BANCO DE BOGOTÁ
Número de colaboradores activos a diciembre de 2015:	43.684
Aspecto socioeconómico por cargos:	Información no suministrada
Núcleos familiares:	Información no suministrada
Políticas salariales (Promedios salariales al mes):	El salario mínimo del banco se establece por encima del 30% del SMMLV
Tipos de contrato:	A termino definido, indefinido y de aprendices Sena
Edades promedio de ingresos en el 2015:	Menores de 22 años: 4% Entre 23 y 30 años:34% Entre 31 y 45 años: 42%
Genero:	59% mujeres – 41% hombres
Localización de la empresa:	Presencia en Panamá, Miami y Nueva York
Condición de instalaciones:	Cuentan con programas alternos de seguridad industrial, higiene y salud ocupacional en el cual velan

	individualmente por cada trabajador y la implementación oportuna de modificaciones en el sitio de trabajo
Inversión en formación promedio por persona:	Información no suministrada

Tabla 10 Variables en costos Banco de Bogotá - Autores

Banco:	DAVIVIENDA
Número de colaboradores activos a diciembre de 2015:	16.821
Aspecto socioeconómico por cargos:	Información no suministrada
Núcleos familiares:	Información no suministrada
Políticas salariales:	Ratio de salario para 2015: 1,27
Tipos de contrato:	11.206 cargos a término indefinido 336 a término fijo 468 en aprendizaje
Edades promedio:	Entre 18 y 25: 20% Entre 26 y 35: 41% Entre 36 y 45: 26% Mayores de 45:13%
Genero:	62% mujeres - 38% hombre

Localización de la empresa:	Panamá, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Colombia, Miami.
Condición de instalaciones:	Instalaciones eco amigables, con áreas de descanso, relajación y ejercicio
Inversión en formación promedio por persona:	Información no suministrada

Tabla 11 Variables en costos Davivienda - Autores

8.1.2 Definición del enfoque:

Luego de conocer los programas de bienestar laboral dentro de los bancos Davivienda, Banco de Bogotá y Bancolombia y contrastados con la investigación elaborada en la presente investigación, se puede deducir en que su enfoque apunta hacia un planteamiento desde lo teórico; sin embargo, en este aspecto es importante resaltar que el enfoque es definido internamente en la compañía, no se puede identificar conociendo el programa y sus estrategias, pues en este proceso interfieren aspectos como los valores corporativos, los objetivos y metas organizacionales, entre muchos otros; es decir, cada compañía de acuerdo con su identidad corporativa elige y define que enfoque otorgara a su programa.

En la presente investigación dentro de los tres bancos objeto de estudio se identificó que además de contar con programas de bienestar que coinciden con los parámetros teóricos, cada entidad revela un poco de su identidad corporativa en sus programas de bienestar laboral reflejando enfoques o concentración de estrategias en ciertas áreas:

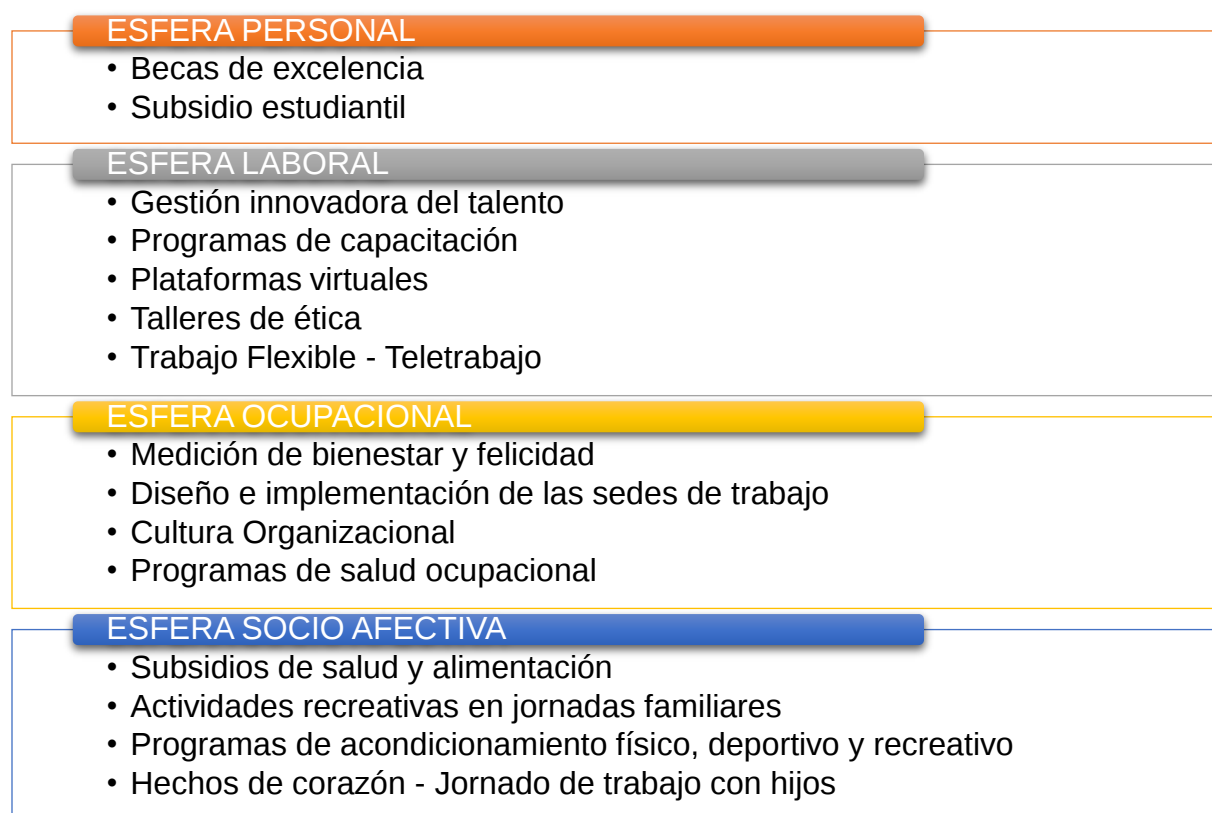
- Bancolombia: Enfoque familiar y bienestar personal
- Banco de Bogotá: Enfoque en salud y bienestar personal

- Banco Davivienda: Enfoque familiar y profesional

8.1.3 Políticas de bienestar:

Luego de conocer y analizar los diferentes programas de bienestar laboral aplicados en los bancos que fueron objeto de estudio en la presente investigación y apoyando esto en el documento emitido por el ministerio de educación nacional de la república de Colombia que otorga una guía para el diseño del programa de bienestar laboral en un sector específico (p.9), se clasifica cada uno de los beneficios en las diferentes esferas mencionadas en el desarrollo de este trabajo (personal, laboral, ocupacional y socio afectiva) de esta forma se podrá contrastar los resultados de cada banco.

Bancolombia:



Banco de Bogotá:

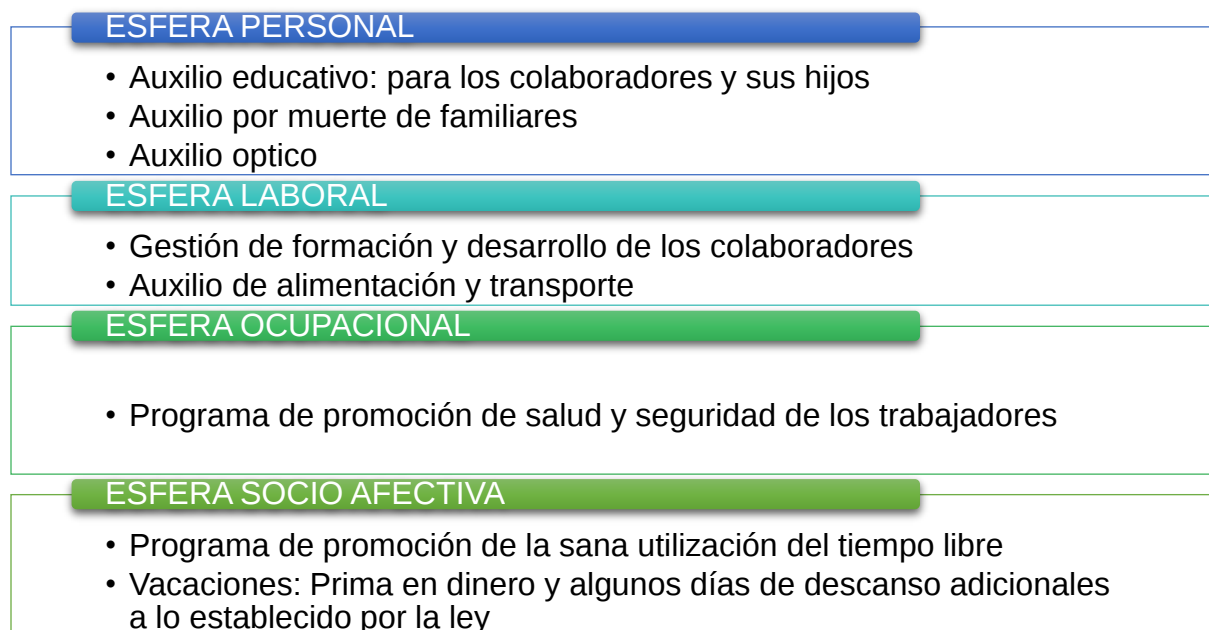


Ilustración 36 Esferas bienestar laboral Banco de Bogotá - Autores

Davivienda:

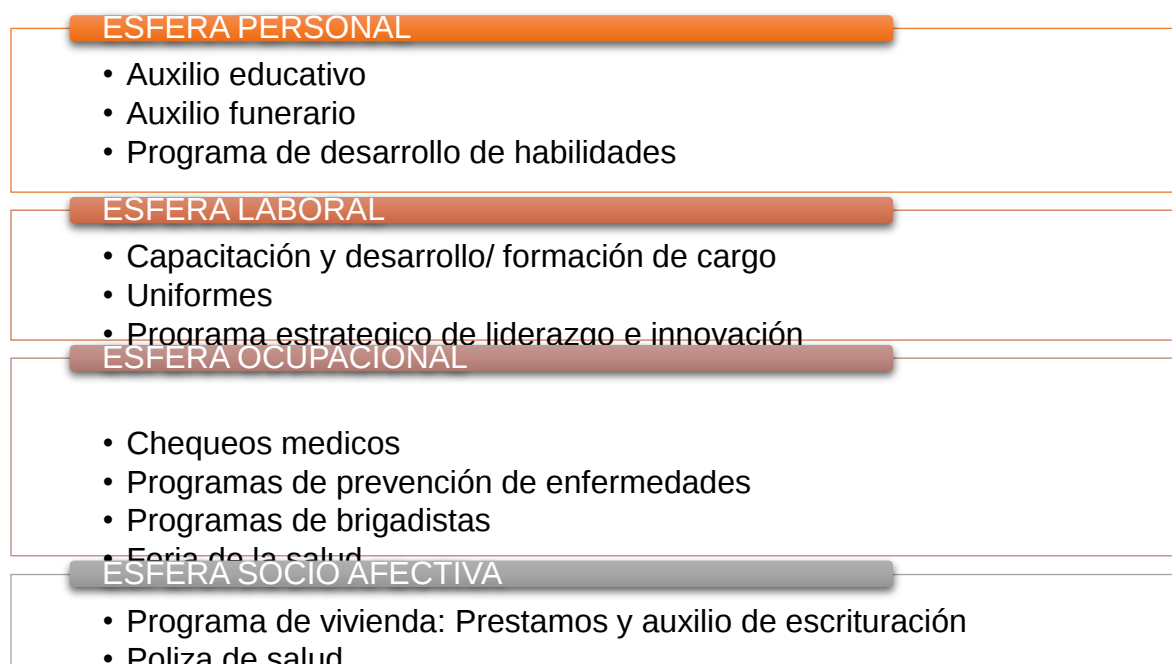


Ilustración 37 Esferas bienestar laboral Davivienda - Autores

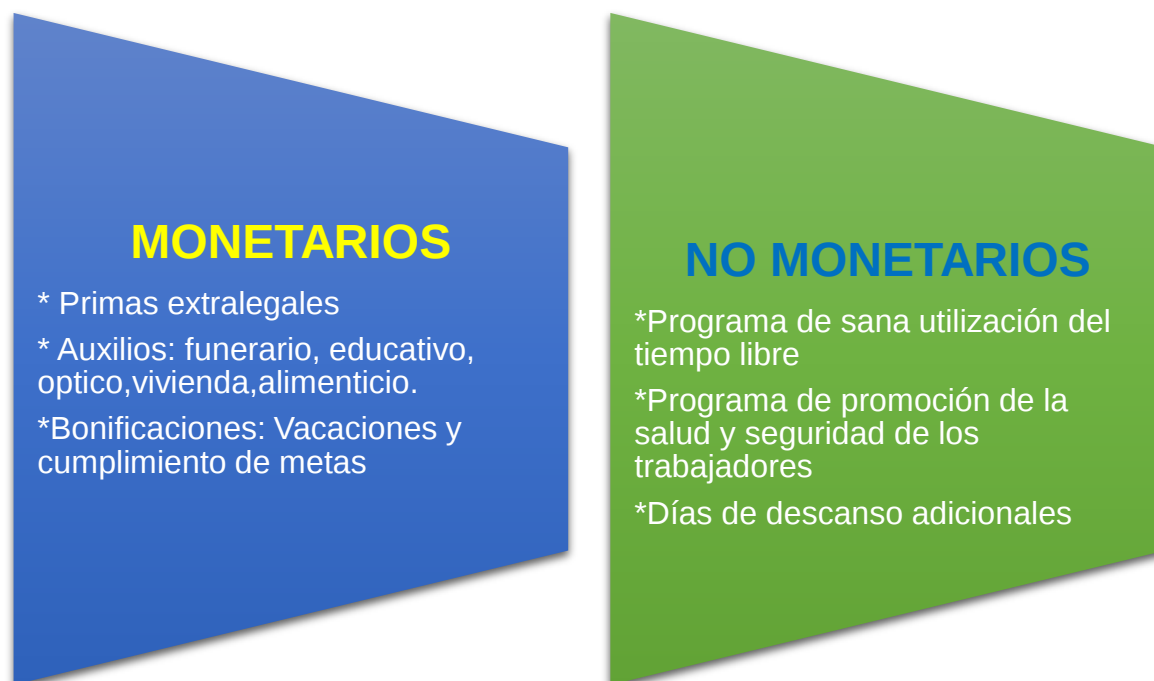
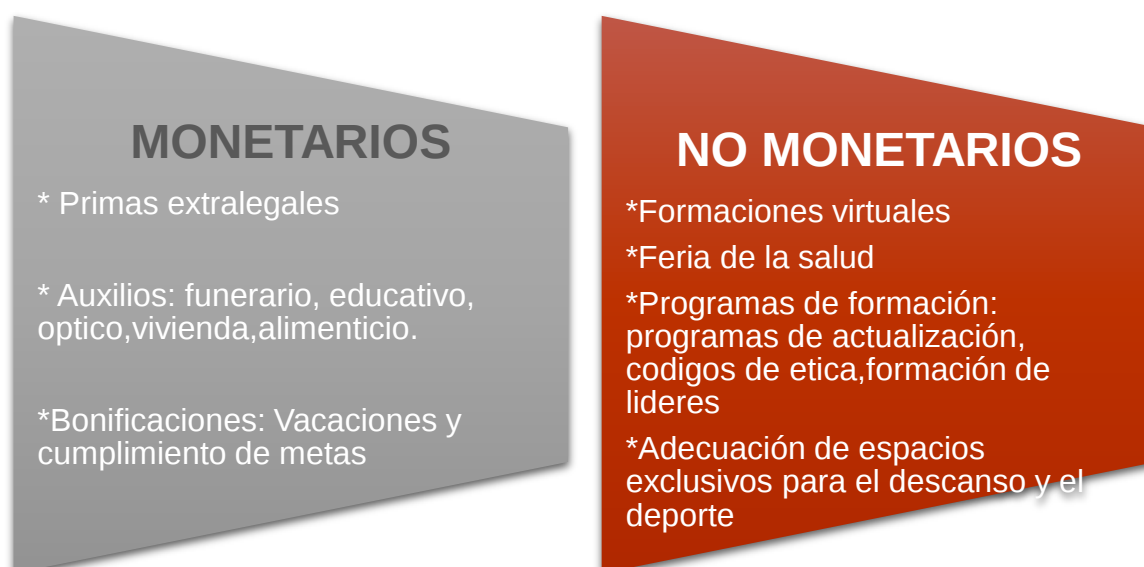
8.1.4 Clasificación de beneficios:

En esta fase de la investigación y de acuerdo con la estructura de un programa de bienestar laboral planteada anteriormente (figura #39 elaboración de un programa de bienestar laboral) se estructuran los beneficios otorgados por cada banco en dos grupos, monetarios y no monetarios.

Bancolombia:



Ilustración 38 Beneficios Bancolombia - Autores

Banco de Bogotá:*Ilustración 39 Beneficios Banco de Bogotá - Autores***Banco Davivienda:***Ilustración 40 Beneficios Davivienda - Autores*

8.1.5 Fortalezas del estudio:

Fortalezas:

- Posibilidad de entender de una forma sencilla y simplificada la estructura que soporta el diseño de los programas de bienestar laboral dentro de las entidades bancarias
- Reconocer los aspectos de la vida de los trabajadores que se ven influenciados por un programa de bienestar laboral
- Al desarticular los programas de bienestar laboral dentro de las entidades bancarias elegidas para el estudio, es posible identificar cada componente que lo comprende y así eliminar paradigmas; por ejemplo, el de la alta inversión y la imposibilidad de otorgar beneficios a los trabajadores sin invertir gran cantidad de dinero.

9. Capítulo V Conclusiones:

- La gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los cargos que tienen como función administrar el capital humano de una organización, incluyendo todos los procesos que esto abarque, desde el reclutamiento hasta la desvinculación de un trabajador.

Su objetivo principal es encontrar una relación equilibrada entre productividad de los colaboradores y suplir las diferentes necesidades de desarrollo que tiene el trabajador, incluyendo ámbitos personales, profesionales, económicos, familiares y sociales.

Para llevar a cabo dicha gestión es imprescindible hablar del bienestar laboral, al que se da inicio desde los principios de la teoría de la administración cuando Frederick Taylor plantea que la eficiencia de los trabajadores puede mejorar al desarrollar mejores espacios de trabajo, y que en la actualidad el bienestar laboral es uno de los factores más importantes en las empresas, ya que partiendo del pensamiento del modernista Idalberto Chiavenato son los beneficios brindados los

que constituyen el mantenimiento de la fuerza laboral en una empresa, es decir, es el valor agregado que da una empresa a un trabajador para que se desempeñe con gusto y trayectoria en cualquier organización.

Por tanto, el brindar beneficios a los trabajadores requiere de un modo y una forma para conservar la relación con la productividad, lográndose por medio de las políticas de bienestar que son los lineamientos principales para dar cumplimiento a todas las necesidades que puede llegar a tener un trabajador.

Así mismo, las políticas de bienestar permiten medir y analizar los resultados que deja la gestión del talento humano con el fin de cumplir el objetivo de encontrar la relación más equilibrada entre productividad y suplir las necesidades de desarrollo de un trabajador.

- La recopilación realizada de información de los programas de bienestar laboral en entidades financieras permitió identificar cuatro aspectos de la estructura general de dichos programas aplicados en cada una de ellas.

Para comenzar se evidencia el enfoque que adopta cada entidad, establecido como pauta u objetivo general para implementar su programa de bienestar laboral, es decir, del enfoque que propone cada entidad se da origen al programa a ejecutar.

Después se establece un modelo de gestión del programa, donde se estipula cuáles son sus principales metas a cumplir, este modelo es la herramienta que se analiza periódicamente para realizar una medición de resultados y tomar acciones de mejora con el propósito de desarrollar un programa de bienestar laboral óptimo para la organización como también para los colaboradores.

Seguido del modelo se establecen los beneficios que se otorgarán a los trabajadores, que inician desde asignar en lo posible un salario mejor al que ofrece el mercado laboral nacional, complementándolo con otro tipo de beneficios que permitan el desarrollo como persona en

diferentes áreas de su vida, como puede ser apoyo en desarrollo académico y profesional, espacios de integración familiar, auxilios de salud, seguros, descuentos en productos financieros y otro tipo de beneficios que dan seguridad y estabilidad al trabajador para gestionar sus actividades laborales de la mejor manera posible

Para finalizar se abre un espacio denominado convención colectiva diseñado para realizar una revisión de resultados del programa de bienestar laboral en compañía de representantes de los trabajadores como también del sindicato de la organización. Esto con el objetivo de dar a conocer las necesidades más latentes del trabajador y exponer propuestas o hacer negociaciones sobre los beneficios otorgados, para lograr un resultado positivo de este espacio se tienen en cuenta factores que afectan a los colaboradores y sobre todo resultados de rendimiento y productividad.

- La relación entre teoría y prácticas de bienestar laboral de las empresas da como resultado un proceso claro donde se incluyen los planteamientos de autores como Idalberto Chiavenato, Elton Mayo, Frederick Taylor entre otros, que hacen énfasis en el desarrollo y potencialización del capital humano en sus diferentes espacios y las prácticas empleadas por las entidades financieras trabajadas permiten identificar los siguientes aspectos claves de un programa de bienestar laboral:

- a) Variables a tener en cuenta para gestión costos
- b) Definición de enfoque
- c) Desarrollo de políticas de bienestar
- d) Clasificación de beneficios otorgados al colaborador

Para comenzar se encuentra la identificación de las variables en los costos, este aspecto es bastante representativo pues es donde se tienen en cuenta las cantidades de trabajadores que tiene una empresa, aspectos socioeconómicos, edades y géneros, núcleo familiar, políticas salariales, naturaleza de contratos e inclusive la localización y condición de instalaciones en general de las

empresas. Aspecto de resaltar en las entidades bancarias ya que su cantidad de trabajadores es significativa si se analiza a nivel nacional y la implementación de beneficios se cumple en su totalidad de personal incluyendo el factor del núcleo familiar.

Después se define el enfoque que adopta cada entidad, este puede ser de acuerdo a las teorías desarrolladas a lo largo del desarrollo de la administración de empresas, así como las tendencias que se presentan en el mercado laboral, impuestas por líderes de grandes compañías que han demostrado resultados de aumento de productividad y fidelidad de los trabajadores hacia las empresas.

A continuación se identifican las políticas de bienestar, que como se mencionó anteriormente son aquellas que permiten medir resultados y dirigir de forma efectiva los beneficios otorgados a los empleados, con la particularidad en las 3 entidades de dirigirlas a abordar 4 aspectos denominados esferas del trabajador:

- Esfera Personal
- Esfera Laboral
- Esfera Ocupacional
- Esfera Socio afectiva

Que son los grupos que encierran todas las necesidades de desarrollo integral del trabajador y permite que sea una persona feliz con lo que hace y con un alto grado de productividad.

Por último se identifica una clasificación de beneficios, que con el ánimo de hacerlo de una forma sencilla para la comprensión de ambas partes de las organizaciones, empleados y empleadores, tan solo se dividen en dos.

- Monetarios
- No monetarios

Dicha clasificación permite a las empresas identificar qué beneficios requieren del recurso dinero y cuales requieren de espacios, jornadas, actitudes o cualquier otro tipo de recurso con el que ya cuentan y tan solo se necesita administrar de forma estratégica para fortalecer su programa de bienestar laboral.

Teniendo en cuenta estos cuatro aspectos se logra un grado de especialización que contribuye al cumplimiento del objetivo general del programa de bienestar laboral de una empresa.

10. Bibliografía

- ACEB. (2016). <http://aceb.org.co>. Obtenido de <http://aceb.org.co/firmada-convencion-colectiva-en-banco-de-bogota/>
- APONTE, J. C. (1993). *Administracion de Personal*. Eco.
- BANCO DAVIVIENDA. (2012). <https://www.davivienda.com>. Obtenido de https://www.davivienda.com/wps/portal/empresas!/ut/p/b1/jZLJrqNIEEW_pT4AkQwGszRzMoPBDJsUDzBmMAlmcyH17Vfqbb_q2IV0Qro6N8iMTMhsyLemzpcGD3n_vWcc8q60ztkeC4Au8ABakc4GjkMBm_sA6Q8AAH-7j8mkTTlexsZFFVQIU-KM5P4rOU3CrZKoUP1u72Copp_0HL5mIRyPm3cP9Xezd_n7FWD9cvKH0GsSzs
- BANCO DAVIVIENDA. (2016). <https://www.davivienda.com>. Obtenido de <https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/bc51e182-e2a2-43ea-add3-fcb243cb1ce9/Equity+Story+1T16+%28Espa%C3%B1ol%29.pdf?MOD=AJPERES>
- BANCO DE BOGOTA. (2015). <https://www.bancodebogota.com>. Obtenido de <https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/nuestra-organizacion/nuestro-banco/historia-mision-vision>
- BANCO DE OCCIDENTE. (2015). <https://www.bancodeoccidente.com.co>. Obtenido de <https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/portal/banco-occidente/web/institucional/historia>
- BANCO DE OCCIDENTE. (2015). <https://www.bancodeoccidente.com.co>. Obtenido de <https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/wcm/connect/banco-occidente/b98fe632-9cec-415d-b4e8-5b8b8ab74a8c/Balance-junio-2015.pdf?MOD=AJPERES>

- BANCO POPULAR GRUPO AVAL. (2015). <https://www.bancopopular.com.co>.
Obtenido de <https://www.bancopopular.com.co/wps/wcm/connect/94b21ad9-5505-4ef5-bd46-8cfc60d28a3c/Informe-Asamblea-1er-Semestre-2015.pdf?MOD=AJPERES>
- BANCO POPULAR. (2016). <https://www.bancopopular.com.co>. Obtenido de <https://www.bancopopular.com.co/wps/portal/popular/inicio/su-banco/informacion-institucional/historia/>
- BANCODEBOGOTA. (2015). <https://www.bancodebogota.com>. Obtenido de <https://www.bancodebogota.com/wps/themes/html/banco-de-bogota/pdf/relacion-con-el-inversionista/informacion-financiera/resultados-financieros/resultados-trimestrales/informe-banco-bogota-consolidado-junio2015.pdf>
- BANCOLDEx. (2013). <https://www.bancoldex.com>. Obtenido de <https://www.bancoldex.com/Sobre-pymes/Que-es-Pyme.aspx>
- BANCOLDEx. (2013). <https://www.bancoldex.com>. Obtenido de <https://www.bancoldex.com/Sobre-pymes/Que-es-Pyme.aspx>
- BN AMERICAS. (2015). <http://www.bnamericas.com>. Obtenido de http://www.bnamericas.com/company-profile/es/Banco_Comercial_AV_Villas-Banco_AV_Villas
- CARACOL RADIO. (2015). <http://caracol.com.co>. Obtenido de http://caracol.com.co/radio/2012/07/06/economia/1341568020_718005.html
- Chiavenato, I. (2000 - Quinta Edicion). *Administracion de Recursos Humanos* (Quinta Edicion ed.). Bogota, D.C.: McGraw-Hill Interamericana S.A.

- Comisión presidencial para la reforma del Estado Colombiano - ALVARO TIRADO MEJÍA, HAROLD BANQUERO y OTROS. (1990). *Las obligaciones del Estado frente al Bienestar Social de la comunidad*. Bogota, D.C. .
- CORTE CONSTITUCIONAL DE COLOMBIA. (15 de 03 de 2016).
<http://www.corteconstitucional.gov.co/>. Obtenido de
<http://www.corteconstitucional.gov.co/lacorte/funciones.php>
- DAVIVIENDA. (2012). <https://www.davivienda.com>. Obtenido de
https://www.davivienda.com/wps/portal/inversionistasespanol/inversionistas/AcercaBanco/quien-es_somos/davivienda/
- Diccionario de Accion Humanitaria y Cooperacion al Desarrollo. (s.f.).
<http://www.dicc.hegoa.ehu.es/l>. Obtenido de <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/132>
- EL EMPLEO. (2011). <http://www.eempleo.com>. Obtenido de
http://www.eempleo.com/sitios-empresariales/colombia/davivienda_12/beneficios.asp
- EL EMPLEO. (23 de febrero de 2015). <http://www.eempleo.com>. Obtenido de
[http://www.eempleo.com/colombia/consejos_profesionales/trabajadores-dan-valor-a-programas-de-bienestar-laboral-----
-----/15289815](http://www.eempleo.com/colombia/consejos_profesionales/trabajadores-dan-valor-a-programas-de-bienestar-laboral-----/15289815)
- EL MUNDO. (2014). <http://www.elmundo.com>. Obtenido de
<http://www.tusalario.org/colombia/Portada/ley-laboral/convenios-colectivos-base-de-datos/convencion-colectiva-de-trabajo-celebrada-entre-bancolombia-s-a-y-los-sindicatos-sintrabancol-y-uneb:>

http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/bancolombia_revolucionaria_con_su_convencion_colectiva.php#.V2QTwlKsQ6I

- EL MUNDO. (2015). <http://www.elmundo.com>. Obtenido de http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/davivienda_discute_su_primer_pliego_de_peticiones.php#.V3p9s7h97IU
- Fondo de Empleados Banco de Bogota. (2015). <https://www.fondoempleadosbancobogota.com>. Obtenido de <https://www.fondoempleadosbancobogota.com/wps/themes/html/minisitios/fondo-empleados-bogota/beneficios.html>
- FONSECA, R. M. (s.f.). <http://www.binasss.sa.cr/>. Obtenido de <http://www.binasss.sa.cr/>: <http://www.binasss.sa.cr/revistas/ts/v24n551999/art3.pdf>
- Fremont E. Kast, J. E. (1970). *Organization and Management: A systems approach*. Tokio: McGraw-Hill Kogakusha.
- Gary Chapman, P. W. (2011). *Los cinco lenguajes del aprecio en el trabajo: como motivar al personal para mejorar su empresa*. Portavoz.
- GERENTE. (2011). <http://www.gerente.com>. Obtenido de <http://www.gerente.com/detarticulo.php?CodArticl=331>
- GOMEZ, G. Y. (1996). *La influencia de los incentivos orientados a la calidad de vida laboral en los funcionarios administrativos de la Universidad de Costa Rica*. San Jose de Costa Rica : Universidad de San Jose de Costa Rica .

- Gray, R. D. (1956). *Appraising and Integrating Employee Benefits*. Pasadena, California: Institute of Technology, Industrial Relations Section.
- GRUPO AVAL BANCO DE BOGOTA. (2012). <https://www.bancodebogota.com>.
Obtenido de https://www.bancodebogota.com/wps/themes/html/banco-de-bogota/pdf/relacion-con-el-inversionista/sobre-el-banco/informe-de-gestion/2012/segundo-semester/capitulo_8.pdf
- GRUPO BANCOLOMBIA . (2016). <http://www.grupobancolombia.com>. Obtenido de <http://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/trabaja-con-nosotros/>
- GRUPO BANCOLOMBIA. (2015). <http://www.grupobancolombia.com>. Obtenido de <http://www.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/ff0fc39e-42d8-4930-be60-5228a6404fb2/Manual+Grupo+Bancolombia+Diciembre+2015.pdf?MOD=AJPERES&CVID=leBb8rU>
- GRUPO BANCOLOMBIA. (2016). <http://www.grupobancolombia.com>. Obtenido de <http://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/trabaja-con-nosotros/>
- GRUPO BANCOLOMBIA. (2016). <http://www.grupobancolombia.com>. Obtenido de <http://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/reconocimientos/>
- INDEED. (2016). <http://co.indeed.com>. Obtenido de <http://co.indeed.com/cmp/Bancolombia/reviews>
- INDEED. (2016). <http://co.indeed.com>. Obtenido de <http://co.indeed.com/cmp/Banco-Davivienda/reviews>

- INDEED. (2016). <http://co.indeed.com>. Obtenido de <http://co.indeed.com/cmp/Banco-De-Bogota-1/reviews>
- INDEED. (2016). <http://co.indeed.com>. Obtenido de <http://co.indeed.com/cmp/Banco-Popular/reviews>
- INDEED. (2016). <http://co.indeed.com>. Obtenido de <http://co.indeed.com/intl/es/ourcompany.html>
- INDEED. (2016). <http://co.indeed.com/>. Obtenido de <http://co.indeed.com/cmp/Banco-De-Occidente/reviews?fcountry=ALL>
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of Human Motivation*. Psychological Review.
- Ministerio de Educacion Nacional de Colombia . (2015). <http://www.mineduacion.gov.co>. Obtenido de <http://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-190204.html>
- NEWSTROM, D. Y. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo*. Ciudad de Mexico: Tercera Edicion McGraw-Hill Mexico.
- NORMAS APA . (2015). <http://normasapa.com/que-son-las-normas-apa/>. Obtenido de <http://normasapa.com/que-son-las-normas-apa/>: <http://normasapa.com/que-son-las-normas-apa/>
- Obando Millan, M. P. (2009). *Rotacion de Personal en la Empresa SIGO S.A*. Bogota, D.C.
- ONU. (1990). *Desarrollo Humano: Informe 1990*. New York, EE.UU. : ONU.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (Edicion Tricentenario, 2016). *Diccionario de la Academia Española*. Madrid, España: Real Academia Española.

- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2016). *Diccionario de la Lengua Española - Edicion Tricentenario*. Madrid, España.
- SENA. (1999). *Guia para la elaboracion de unidades de competencia y titulaciones con base en el analisis funcional*. Santa Fe de Bogota, D.C.
- Sentencia C - 593/14, Sentencia C - 593/14 (CORTE CONSTITUCIONAL DE COLOMBIA 20 de 08 de 2014).
- Sikula, A. F. (1976). *Personnel Administration and Human Resources Managenement*. New York , EE.UU.: John Wiley & Sons.
- VÍCTOR HUGO AGUILAR QUEVEDO, D. M. (2007). <http://repository.lasalle.edu.co/>.
Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/>:
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17120/T62.07%20A93b.pdf?sequence=1>

11. Anexos

11.1 Anexo 1 Entrevista aplicada a trabajadores de los bancos elegidos para el estudio

- Nombre
- Banco en el que trabajas
- ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en este banco?
- (En caso de llevar más de 1 año) ¿Cuáles factores consideras que son los que más han influido en tu estabilidad dentro de la organización?
- ¿Has tenido la posibilidad de ascender dentro de la organización?
- ¿El banco les otorga beneficio educativo?
- ¿Cuáles son tus planes a nivel laboral a corto y mediano plazo?
- ¿Podrías nombrarnos algunos de los beneficios que otorga el banco?
- ¿Cómo definirías el clima laboral dentro de la organización?

11.2 Anexo 2 entrevista aplicada al personal con cargos directivos en el sector bancario

- Nombre del entrevistado
- Nombre de la empresa en la cual labora
- Tiempo que lleva laborando en la empresa
- Cargo que desempeña
- ¿Tiene usted alguna relación con el departamento de talento humano?

- ¿Tiene usted personas a cargo? ¿Cuántas?
- ¿Recibe algún tipo de capacitación por parte de la compañía para manejar el personal?
- ¿Cómo define usted el clima laboral de su oficina?
- ¿Qué herramientas de medición tiene el banco para controlar el clima laboral?
- De acuerdo a nuestra investigación las entidades bancarias ofrecen a sus colaboradores diferentes beneficios adicionales a salario, primas, prestaciones, etc, ¿Cree usted que esto influye en el ambiente laboral?
- Gracias a dichos beneficios, ¿Considera usted que los colaboradores tienen una mejor productividad?
- ¿Considera usted importante potencializar y estimular a los trabajadores?
- ¿Tiene el banco una estrategia de bienestar laboral? ¿En qué consiste?
- ¿Con qué periodicidad se hacen cambios a dicha estrategia si la hay?
- Por último, ¿Implementaría usted algún otro beneficio para los trabajadores? ¿Por qué?

11.3 Anexo 3: Cuestionario aplicado a trabajadores de entidades bancarias de Colombia (Encuestas realizadas por medio de la página web www.surveymonkey.com)

- Tú nombre y apellido
- Tu número de teléfono de contacto
- Nombre de la entidad bancaria en la que trabajas o trabajaste
- Por favor enumera 3 beneficios que te otorgó(a) el banco (En el ámbito personal y laboral):

- Antes de trabajar en el banco, ¿habías trabajado en otra empresa o entidad de un sector diferente al financiero?
- En caso de haber respondido afirmativa la pregunta anterior, ¿Cuáles son las diferencias más relevantes que identificas en cuanto a beneficios laborales?
- ¿Cómo te benefició(a) en el ámbito personal y laboral la vinculación con el banco?
- Por favor describe cómo percibes o percibiste el clima laboral en el banco

11.4 Anexo 4: Encuesta Realizada A Trabajadores De Entidades Financieras De Colombia

Encuestas realizada por la organización INDEED

INDEED (INDEED, 2016)

Bancolombia

- Número de personas encuestadas: 139
- Evaluación 1: equilibrio vida privada / laboral.
- Calificación: 4.2
- Evaluación 2: salario / beneficios contractuales. Calificación: 4.3
- Evaluación 3: estabilidad laboral/facilidad de promoción.
- Calificación: 4.1
- Evaluación 4: administración.
- Calificación: 4.5
- Evaluación 5: cultura laboral.
- Calificación: 4.8

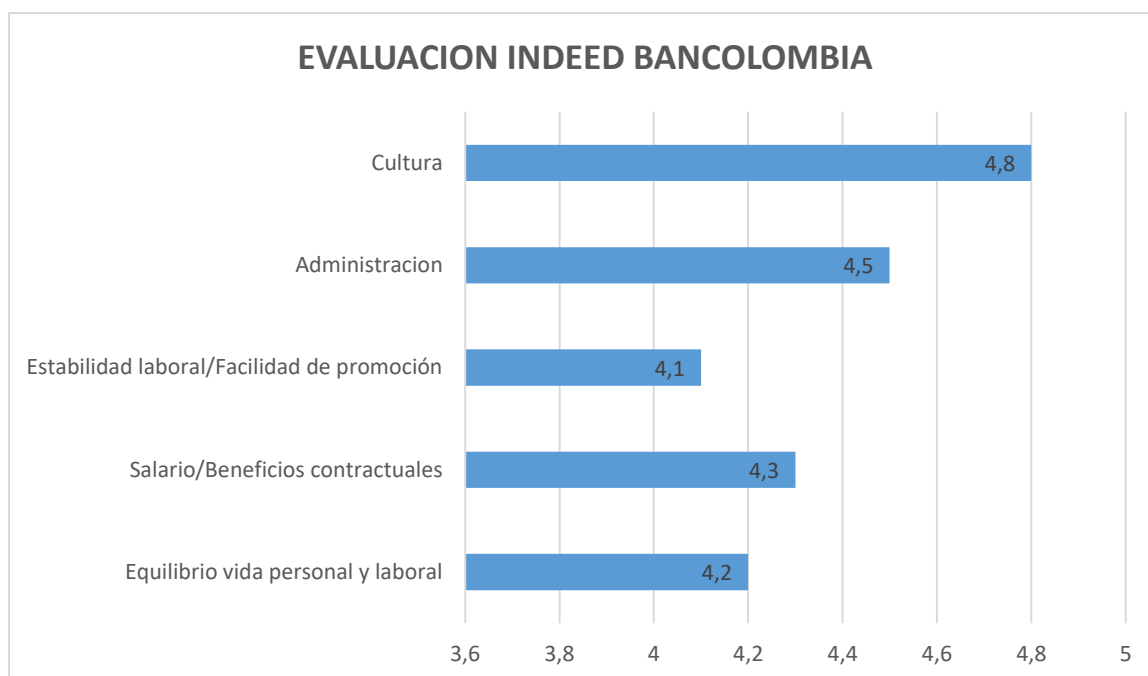


Ilustración 41 Evaluación INDEED Bancolombia - Autores

OBSERVACIONES: De acuerdo con la información suministrada y posteriormente decantada respecto de la experiencia personal que trabajadores han tenido en Bancolombia es importante resaltar lo siguiente.

En general como se puede evidenciar en las calificaciones Bancolombia esta excelentemente puntuada debido a que los trabajadores efectivamente como puede evidenciarse en los comentarios y observaciones relativos a su evaluación están muy satisfechos con los beneficios que este banco ofrece a los mismos.

- De las 139 evaluaciones aproximadamente 115 comentarios se dedican exclusivamente a señalar que se destaca Bancolombia por su flexibilidad con los horarios cuando la persona estudia.
- De las 139 evaluaciones aproximadamente 110 comentarios aseguran que existe un buen ambiente laboral, debido a que se inculcan valores como el compañerismo y el trabajo en equipo. Existe cultura con enfoque organizacional.

- De las 139 evaluaciones 63 comentarios subrayan con bastante hincapié los beneficios que se reciben en seguridad social y prestaciones sociales.
- De las 139 evaluaciones 50 comentarios resaltan que si bien se le dan a sus trabajadores capacitaciones para el mejoramiento de las funciones, el ambiente laboral es competitivo y con pocas opciones de ascender en la medida que se forma es para el cargo que se desempeña.
- De las 139 evaluaciones 12 comentarios resaltan que se maneja un nivel de presión alto debido al manejo de clientes, de grandes sumas de dinero, cumplimiento de metas altas.
- De las 139 evaluaciones 8 comentarios presentan quejas debido a que consideran que para el proceso de ascenso se tiene en cuenta más la influencia y palanca que pueda tener la persona que en si el conocimiento.
- De las 139 evaluaciones 2 comentarios afirman que se presenta mucha tercerización por lo tanto si bien se trabaja en la empresa no se ven estos beneficiados de las contraprestaciones que ofrece el Banco.
- De las 139 evaluaciones 2 comentarios afirman que son pocos trabajadores para tanto trabajo, y que se presenta sobrecarga laboral contrarrestada con el poco tiempo que dan de descanso.

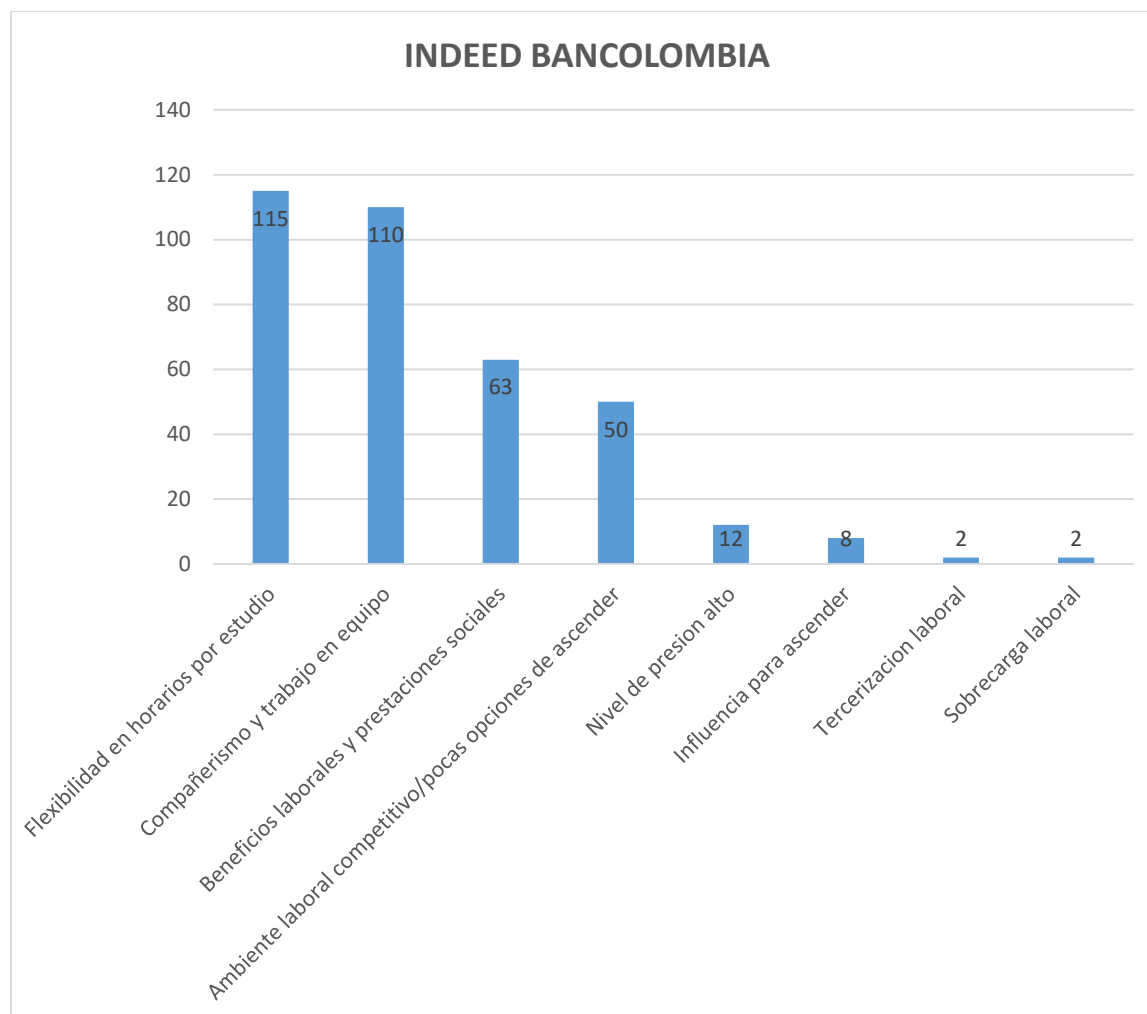


Ilustración 42 Beneficios Bancolombia INDEED - Autores

Finalmente cabe resaltar que en la encuesta solo 11 personas ocuparon cargos directivos y de manejo de personal. El restante de personas ocupaba cargos como auxiliares, cajeros, asesores comerciales, atención al cliente, practicantes, oficinistas, entre otros. Los comentarios en general apuntan a la excelencia del banco.

Davivienda

- Número de personas encuestadas: 54
- Evaluación 1: equilibrio vida privada / laboral.
- Calificación: 4.1
- Evaluación 2: salario / beneficios contractuales. Calificación: 4
- Evaluación 3: estabilidad laboral/facilidad de promoción.
- Calificación: 4
- Evaluación 4: administración.
- Calificación: 4.2
- Evaluación 5: cultura laboral.
- Calificación: 4.2

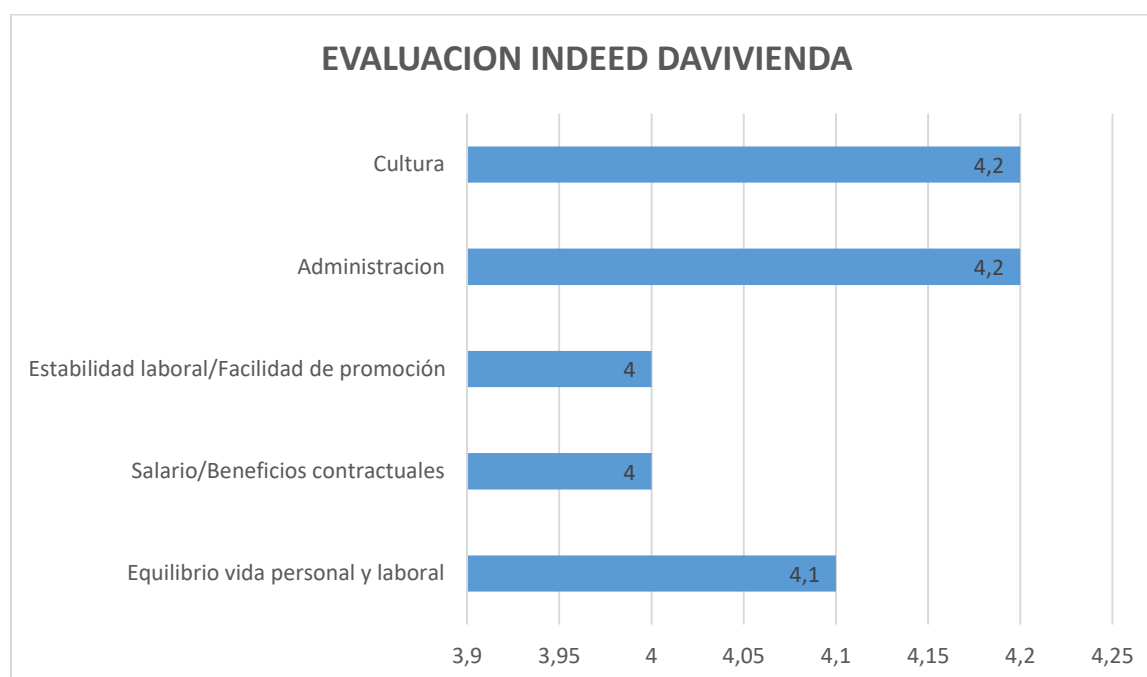


Ilustración 43 Evaluación INDEED Davivienda - Autores

OBSERVACIONES: De acuerdo con la información suministrada y posteriormente decantada respecto de la experiencia personal que trabajadores han tenido en el Banco Davivienda es importante resaltar lo siguiente.

En general las evaluaciones hechas por los empleados del Banco Davivienda apuntan a demostrar que la empresa ofrece un espacio propicio para el trabajo en equipo, para aprender, para interactuar dentro de un clima organizacional con los demás trabajadores y clientes. A continuación se enmarcan la generalidad de los comentarios evaluativos para el Banco Davivienda.

- De las 54 evaluaciones 35 comentarios resaltan la buena labor del Banco Davivienda en generar espacios laborales propicios para el crecimiento personal y profesional de sus trabajadores, otorgando incentivos económicos, prestaciones sociales, entre otros que mejoran la calidad de vida de sus trabajadores.
- De las 54 evaluaciones 25 comentarios resaltan que se ofrecen muchas oportunidades para capacitarse tanto en el Banco como tal como profesionalmente.
- De las 54 evaluaciones 17 comentarios evidencian que es excelente el trabajo en equipo, a pesar de que existan muchas presiones, se busca ayudarse mutuamente y colectivamente entre los trabajadores lo que genera un ambiente laboral deseable.
- De las 54 evaluaciones 8 comentarios afirman las dificultades existentes para ascender dentro del Banco, no solo por la poca cantidad de vacantes sino además por los largos tiempos de evaluación y la existencia de influencias.
- De las 54 evaluaciones 3 comentarios están dedicados a demostrar que no solo existe una excesiva carga de trabajo para pocos trabajadores, lo que cual se refleja en el horario de salida lo cual afecta la vida personal y privada del trabajador.

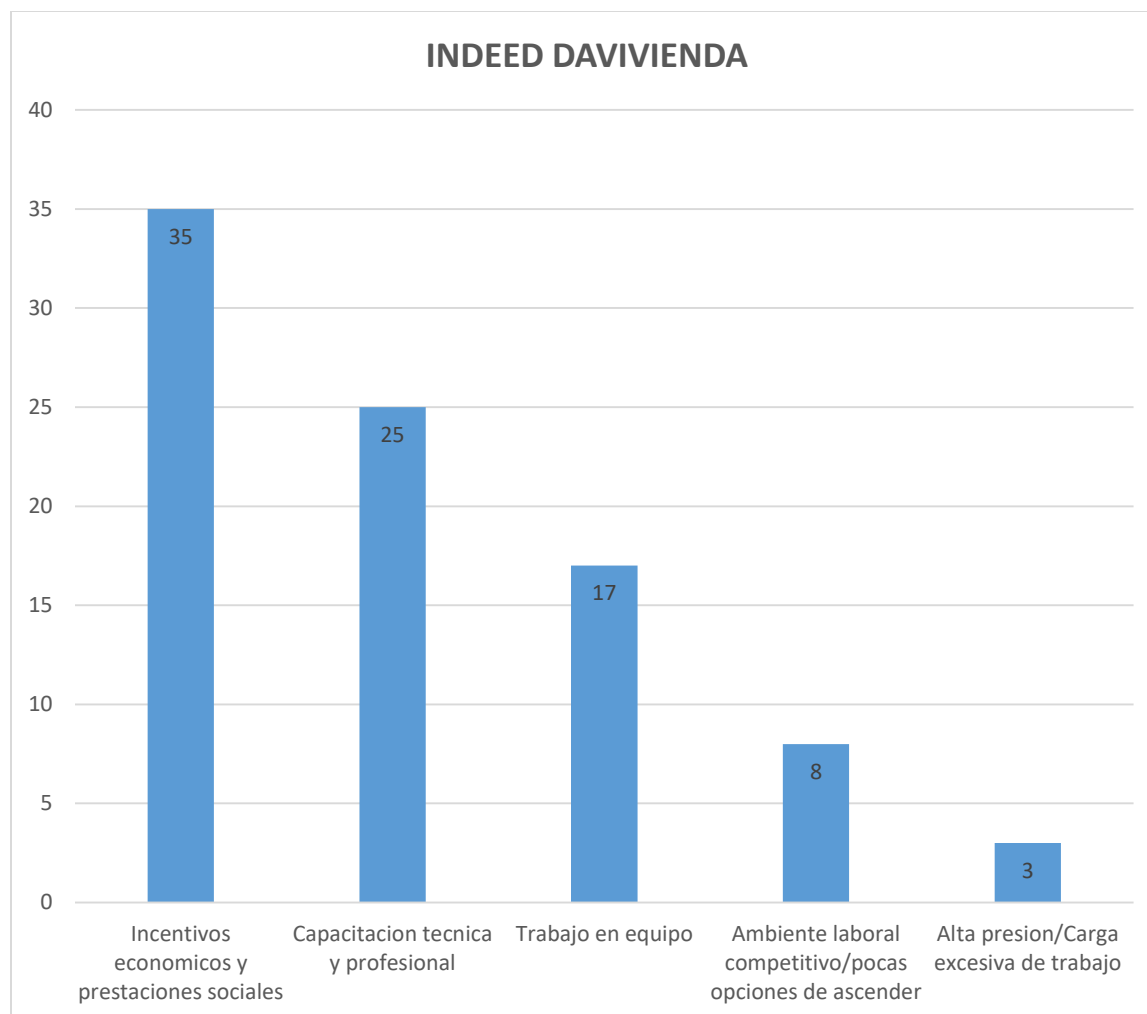


Ilustración 44 Beneficios Davivienda INDEED - Autores

Finalmente, de las 54 evaluaciones hechas por los trabajadores de Davivienda es posible evidenciar que solo 2 de estas fueron diligenciadas por personas que ocuparon puestos de dirección y manejo de personal. El restante de las evaluaciones fueron hechas por personas que ocuparon cargos de cajeros auxiliares, secretarias, aprendices, entre otros.

Banco de Bogotá

INDEED (INDEED, 2016)

- Número de personas encuestadas: 162
- Evaluación 1: equilibrio vida privada / laboral.
- Calificación: 4
- Evaluación 2: salario / beneficios contractuales. Calificación: 4
- Evaluación 3: estabilidad laboral/facilidad de promoción.
- Calificación: 4
- Evaluación 4: administración.
- Calificación: 4
- Evaluación 5: cultura laboral.
- Calificación: 4

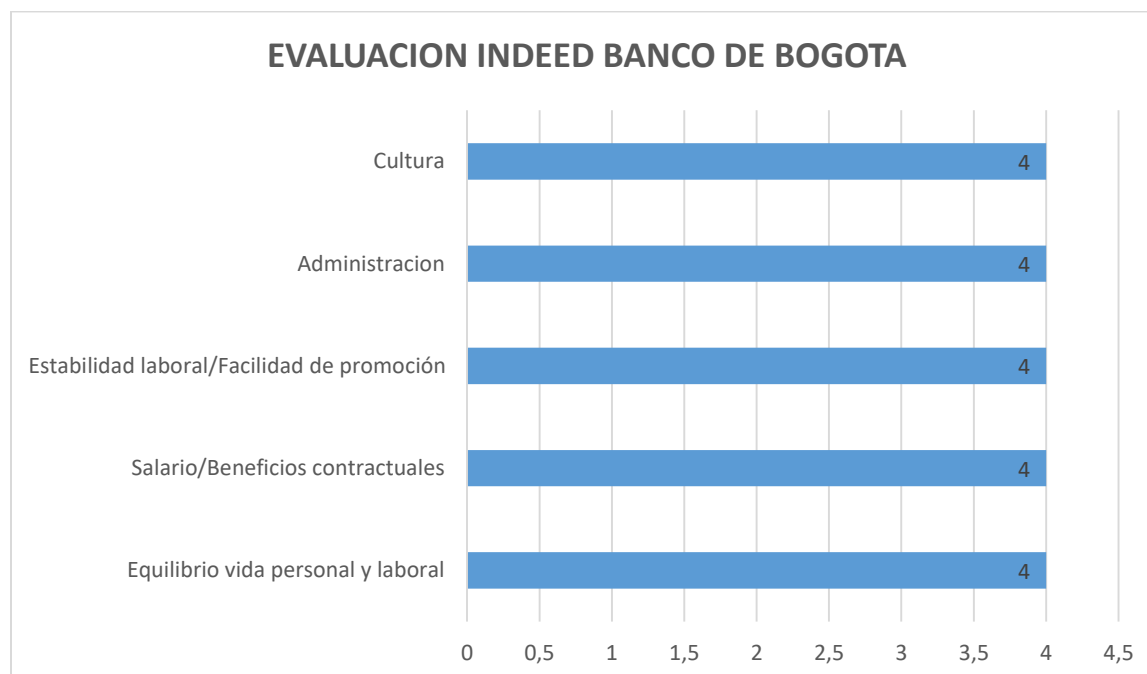


Ilustración 45 Evaluación INDEED Banco de Bogotá - Autores

OBSERVACIONES: De acuerdo con la información suministrada y posteriormente decantada respecto de la experiencia personal que trabajadores han tenido en el Banco de Bogotá perteneciente al grupo Aval es importante resaltar lo siguientes.

De las evaluaciones desarrolladas referentes a la experiencia laboral en el Banco de Bogotá en general se afirma que al ser una gran empresa, y se acomoda a la ley laboral. El ambiente laboral está diseñado dentro del marco del eje organizacional y por lo tanto está muy bien definido el organigrama de la empresa, las funciones de cada uno, así como sus responsabilidades, beneficios y demás en razón al cargo. A continuación se especificara lo que determina la generalidad de los comentarios.

- De las 162 evaluaciones 105 comentarios afirman que existe un excelente ambiente de trabajo en el cual la empresa se esfuerza por generar espacios físicos y humanos agradables y estables para el desarrollo de la actividad bancaria.
- De las 162 evaluaciones 66 comentarios afirman que no existen buenos salarios en proporción con el cargo y las funciones desempeñadas.
- De las 162 evaluaciones 40 comentarios determinan que en el banco existe mucha presión laboral, lo cual obedece al mismo objeto de la empresa y por lo tanto existe un alto movimiento de personas, a pesar de que existen pocos funcionarios y eso dificulta la labor de asesoría y caja en la medida que la gente se molesta por el excesivo tiempo de espera.
- De las 162 evaluaciones 27 comentarios explican cómo es que en la práctica existe bastantes outsourcing, es decir, tercerización de las labores contratadas por lo cual estos trabajadores no cuentan con ningún beneficio que ofrece el banco a pesar de que trabaja para el mismo.

- De las 162 evaluaciones 6 comentarios van dirigidos a demostrar que en cada oficina se manejan las cosas muy diferentes lo cual no debería ser así porque el Banco de Bogotá es uno solo, es una sola entidad y debería existir coordinación en los procedimientos entre las diferentes sucursales.
- De las 162 evaluaciones 5 comentarios critican las largas jornadas laborales a pesar de contar con un horario fijo y esto se debe a la excesiva carga de trabajo.

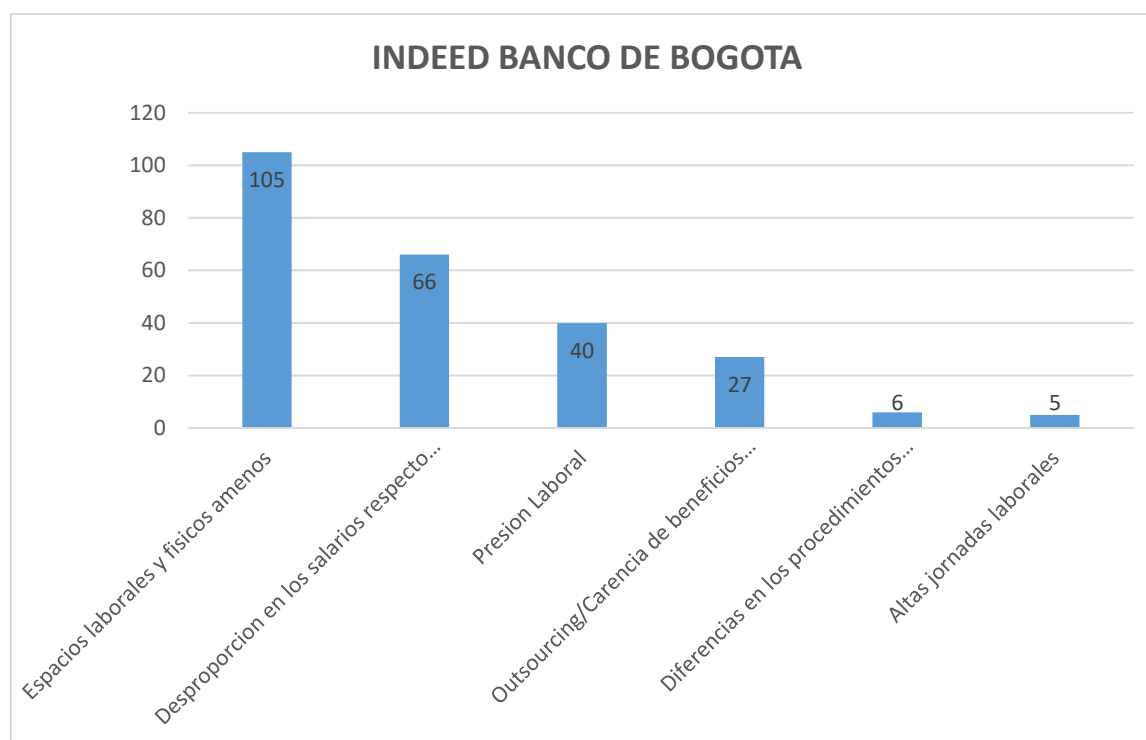


Ilustración 46 Beneficios Banco de Bogotá INDEED - Autores

De las 162 evaluaciones 12 personas pertenecen al sector de control y manejo de personal ocupando cargos directivos como gerentes, directores, cargos ejecutivos. El restante de las personas ocupaba cargos de cajero, auxiliares, secretarias, asesores comerciales, entre otros.