

PROYECTO – INVESTIGACIÓN APLICADA
“ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LAS MUJERES EN CARGOS DE
GERENTES O SUBGERENTES DE OFICINA EN LAS ENTIDADES
FINANCIERAS DAVIVIENDA Y COLTEFINANCIERA EN BOGOTÁ”

Nombre de quien Presenta:

FAVIO ANDRÉS RUIZ

Tutora:

ANA MARIA MONTES

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN – MBA
MODALIDAD DEL PROYECTO: CONSULTORÍA O INVESTIGACIÓN TEÓRICA.
GRUPO DE INVESTIGACIÓN: GAIA.
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: CULTURA DE LA INNOVACIÓN.
ÁREA DE TRABAJO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.
COHORTE III
2017

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	5
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.1 Justificación del proyecto	6
1.2 Formulación de la Pregunta	9
2. PRINCIPALES ESTUDIOS SOBRE LA ACEPTACIÓN DE LAS MUJERES EN ALTOS CARGOS DEL SECTOR FINANCIERO EN BOGOTÁ.....	10
3. PRINCIPALES TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y NORMATIVIDADES	12
3.1 Normatividad Para la Equidad de Género en Colombia	13
3.2 Determinación Científica del Trabajo Estándar.....	14
3.3 Principios y Modelos Administrativos Aplicables en todas las Empresas.....	15
3.4 Principios de la administración	17
3.5 Estudio Motivacional de Trabajador	19
3.6 La civilización industrializada y el hombre	19
4. ENCUESTAS PARA INDAGAR LA ACEPTACIÓN DE LAS MUJERES EN ALTOS CARGOS DEL SECTOR FINANCIERO EN BOGOTÁ.....	21
4.1 Metodología de recolección de datos	21
4.2 Número de Personas Encuestadas en Coltefinanciera.....	22
4.3 Número de Personas a Encuestar Banco Davivienda	24
4.4 Procedimiento para realizar las entrevistas:	26
4.4.1 Diseño del cuestionario o Formulario.....	27
4.5 Resultados de las Entrevistas / Encuestas:	27
5. COMPARATIVO DE CULTURAS ENTRE ENTIDADES FINANCIERAS	38
5.1 Davivienda	39
5.2 Coltefinanciera	41
6. CONCLUSIONES.....	42

7. BIBLIOGRAFÍA.....	45
8. ANEXOS	48
Anexo 1: Encuesta a CEO/gerentes subgerentes/Recursos Humanos.....	48
Anexo 2: Encuesta a Mujeres en Cargos de Gerentes o Subgerentes	49

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Participación laboral por género.....	8
Ilustración 2.resultados del trabajo de las mujeres en cargos directivos	27
Ilustración 3.habilidades laborales de las mujeres en cargos directivos	28
Ilustración 4. Conocimiento y el resultado de las decisiones que se ha demostrado de las mujeres en cargos directivos.....	29
Ilustración 5. Contratación de mujeres Davivienda.....	30
Ilustración 6. Contratación de mujeres Coltefinanciera.....	31
Ilustración 7.Cargos desempeño	32
Ilustración 8.discriminación por parte de su equipo de trabajo	33
Ilustración 9. Trabajar con hombres.....	34
Ilustración 10.Ascensos	35
Ilustración 11. Fortalezas	36

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. La teoría de la administración científica de Taylor.....	14
Tabla 2. Primera definición de las áreas funcionales.....	15
Tabla 3. Primeros modelos de Procesos Administrativos	16
Tabla 4. Principios generales de la administración.....	17
Tabla 5. Personal en cargos de Gerentes de oficina	22
Tabla 6.Total de planta de recursos humanos.....	23
Tabla 7.Números de gerentes y directores de la Empresa.....	23
Tabla 8.Tabla Militar Standar.....	24
Tabla 9.Número de oficinas y empleados por países.....	25
Tabla 10.Composición de la planta de personal según la diversidad de género en cada país donde Davivienda tiene presencia	25
Tabla 11.Tabla Militar Standar.....	26
Tabla 15. Comparativo Encuesta #1	37
Tabla 16.Comparativo Encuesta #2	38

INTRODUCCIÓN

La presente investigación estudia el análisis del desempeño de las mujeres en cargos de gerentes o subgerentes de oficina en las entidades financieras Davivienda y Coltefinanciera en Bogotá, que se puede definir como la aceptación que tienen las mujeres en cargos directivos en el sector financiero en grandes empresas y pymes.

Inicialmente se verifico los principales estudios sobre la aceptación de las mujeres en altos cargos del sector financiero en Bogotá, examinando artículos, libros y publicaciones para indagar el comportamiento y la evolución que se ha tenido en las empresas sobre la equidad de género.

De igual forma se ha generado la investigación de las principales teorías de la administración de empresas con el fin de seleccionar un modelo de productividad que enmarque las características del éxito que han tenido las mujeres en cargos de gerentes o subgerentes en el sector financiero.

Para validar cuál ha sido la percepción del desempeño, de las mujeres en altos cargos del sector financiero, durante el periodo del año de 2010 al 2016, y como ha influido en el crecimiento de este sector en el mercado, se ha realizado encuestas a los Ceo, Gerentes y mujeres en cargos directivos; efectuando un análisis comparativo entre las entidades financieras Davivienda y Coltefinanciera en Bogotá.

Una vez generado el análisis se concluye que las mujeres en cargos de gerentes o subgerentes en las entidades financieras Davivienda y Coltefinanciera en Bogotá tienen aceptación por parte de los Ceo y Gerentes, de igual forma cuentan con el apoyo del equipo de trabajo por los buenos resultados, compromiso y dedicación prestada a lo largo de sus carreras, de igual forma se concluye el aumento que se ha tenido en los últimos años en la

selección y contratación de las mujeres ya que cuentan con una preparación académica, experiencia y habilidades que las hacen competitivas en el sector laboral.

Se ha realizado un comparativo de las culturas entre las entidades financieras colombianas vs entidades financieras del exterior, y se dio como resultado que las entidades financieras colombianas estas prestas para investigaciones académicas en cuanto la equidad de género y dispuesta a mejorar día a día el desempeño y ambiente laboral de su equipo de trabajo con el objetivo de brindar un mejor servicio al cliente y comodidad al trabajar para sus empleados.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Justificación del proyecto

Esta investigación busca esclarecer la aceptación de las mujeres en cargos directivos en el sector financiero, sirviendo para futuras investigaciones académicas y empresariales. Con el fin de verificar la igualdad de género en las organizaciones. Aportando información valiosa que ayudará a concluir las características que tiene las mujeres exitosas en el ámbito laboral ya que en la actualidad muchas mujeres se encuentran ocupando cargos directivos y es de suma importancia examinar los factores claves que las ha llevado al éxito.

Es trascendental evaluar la percepción que tiene los Ceo o Gerentes de Recursos Humano en el desempeño de las mujeres en cargos gerenciales, verificando la equidad de las empresas al momento de seleccionar y contratar a su equipo de recursos humanos. De igual forma, es necesario romper el paradigma que existe cuando se habla de diferencias y preferencias entre hombres y mujeres, demostrando que los resultados generados por las mujeres también pueden ser excelentes e imprescindibles para las organizaciones, donde se puede manifestar si el estilo de gerencia enmarcado por las mujeres puede ajustarse y acoplarse satisfactoriamente para dar soluciones efectivas a las situaciones presentadas en el rol empresarial.

Este estudio es de gran impacto ya que da a conocer las características de las mujeres para lograr alcanzar una categoría significativa en las entidades financieras y mantenerse en cargos gerenciales, resaltando el estilo de dirección y liderazgo, generando un análisis

del desempeño de las mujeres, percepción del equipo de trabajo y directivos de las empresas donde laboran.

La importancia de esta investigación radica en contrarrestar las lógicas de las dinámicas gerenciales en pymes y grandes entidades financieras en Colombia a través del Banco Davivienda vs la entidad financiera Coltefinanciera.

1.1.1 Descripción:

La equidad de género es un conjunto de ideas, creencias y valores sociales en relación a la diferencia sexual, el género, la igualdad y la justicia en lo relativo a los comportamientos, las funciones, las oportunidades, la valoración y las relaciones entre hombres y mujeres. (Significado, 2017)

La equidad de género está relacionada, de esta forma, con conceptos como igualdad, justicia y dignidad. La equidad de género es dar a cada quien lo que le corresponde, dejando a un lado la discriminación hacia hombres o mujeres, lo cual contribuye al desarrollo de una sociedad más justa, equilibrada, donde se respeten los derechos humanos. (Unesco, s.f.)

Lograr una mayor equidad de género se refiere a crear las condiciones necesarias para ofrecer a todas las personas, hombres o mujeres, independientemente de su orientación sexual las mismas condiciones, oportunidades y tratamiento, pero teniendo en cuenta las características particulares de cada uno, para garantizar la igualdad de oportunidades y el respeto de sus derechos. No se trata, por lo tanto, de eliminar las diferencias, sino en valorarlas y darles un trato equivalente para superar las condiciones que mantienen desigualdades sociales. (Vega, 2014)

Uno de los campos en que se manifiesta esta situación es en el campo laboral, donde las prácticas administrativas, de dirección y de gestión y los patrones de cultura organizacional, reflejan en ocasiones un escaso respeto a los derechos de los trabajadores, situación que se va a investigar, afecta de manera especial a la mujer, de acuerdo al escrito de Olga Pizarro donde analiza el Rol de las Mujeres en las grandes empresas menciona que en *“nuestro medio subsisten todavía valoraciones y juicios sustentados en ideas tradicionales que sostienen por ejemplo, que las mujeres son una carga económica y que los hijos varones son más deseables que las mujeres. O que sus capacidades son inferiores a las*

de los hombres. Estudios muestran que la creciente participación de las mujeres en la educación y en el mercado laboral ha incrementado su independencia, lo que a su vez ha contribuido positivamente en el mundo laboral". (Pizarro & Guerra, 2010)

Según la última medición del mercado laboral por sexo demuestra una amplia brecha laboral de género en Colombia. En el último trimestre de estudio, entre junio y agosto de 2015, el desempleo total fue de 8,7%: Para los hombres baja a 6,5%, mientras que para las mujeres asciende hasta el 11,6%. (Dinero, 2015)

Lo impactante es que mientras la tasa de desempleo masculina osciló entre 6,1% y 7,4% durante el año 2015, la de las mujeres lo hizo entre 11,2% y 13,1%. (Dinero, 2015)

Sin embargo, en términos de ocupación las mujeres lideran claramente el crecimiento con el 2,7% anual promedio en cada trimestre, mientras que los hombres no superan el 1,9% en el mismo periodo del 2015. (Dinero, 2015)

En la actualidad, hay 12,7 millones de hombres empleados (57,9%) y 9,2 millones de mujeres ocupadas (42,1%). Por lo tanto, uno de los sectores de mayor interés para profundizar en el conocimiento la situación de las mujeres en la perspectiva de equidad de género. (Dinero, 2015)

En 7 de las 10 grandes ramas de la economía los hombres superan, a veces hasta en 90 puntos porcentuales, en participación laboral a las mujeres. Solo el sector financiero, el comercio y los servicios sociales y personales (incluyen educación y salud) tienen una representación femenina significativa en sus filas. (Dinero, 2015)

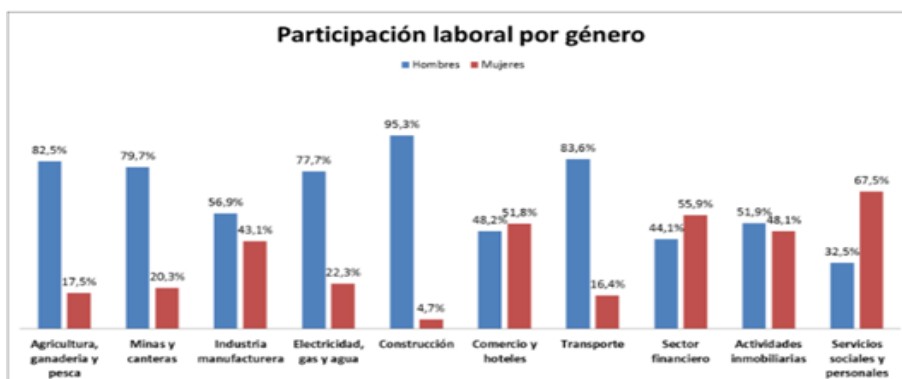


Ilustración 1. Participación laboral por género.

(Dinero, 2015)

En Colombia, uno de los sectores con mayor participación de las mujeres ha sido el sector financiero, el cual, según cifras del 2016, además de crecer 4,4% con respecto al primer trimestre del año anterior, contribuyó un 0,3% adicional a la producción nacional, es decir un 19,8%. El aumento en la intermediación financiera fue el principal impulso en este sector de la economía. (Dinero, 2015)

Si bien el acceso a cargos de dirección en una entidad financiera depende de múltiples variables como experiencia en el sector, formación administrativa y financiera, cumplimiento de resultados y visión estratégica, las mismas se manifiestan en el proceso de selección establecido para tales cargos. Procesos de selección para cargos directivos que consideran explícitamente la opción de contribuir a la equidad de género, se caracterizan por verificar el grado de conocimiento en el sector, habilidades analíticas, solución de conflictos y liderazgo.

Resulta interesante la perspectiva de género que subyace en las políticas de gestión del talento humano en este sector de la economía colombiana, caracterizar cómo se traducen en prácticas específicas de valoración del desempeño, selección, desarrollo, planes de carrera, y determinar en qué medida, tales prácticas favorecen la equidad de género, y contribuyen al respeto por los derechos de los trabajadores sin distinción y que garanticen la igualdad de oportunidades en este campo laboral.

Esta investigación pretende indagar sobre las experiencias de las mujeres en cargos de gerentes o subgerentes de oficina en las entidades financieras Davivienda y Coltefinanciera en Bogotá, con el fin de analizar los puntos de vista que se tiene por parte de hombres y mujeres que asumen esta responsabilidad, así como de las personas encargadas de realizar el reclutamiento, selección y contratación del personal para este tipo de cargos.

1.2 Formulación de la Pregunta

¿Cuál ha sido la percepción del desempeño, de las mujeres en altos cargos del sector financiero, durante el periodo del año de 2010 al 2016, y como ha influido en el crecimiento de este sector; realizando un análisis comparativo entre las entidades financieras Davivienda y Coltefinanciera en Bogotá?

1.2.1 Objetivos Generales.

Determinar la percepción del desempeño y aceptación, de las mujeres en altos cargos del sector financiero, durante el periodo del año 2010 al 2016; realizando un análisis comparativo entre las entidades Davivienda y Coltefinanciera en Bogotá.

1.2.1 Objetivos Específicos

- Analizar los principales estudios sobre la aceptación de las mujeres en altos cargos del sector financiero en Bogotá para indagar el comportamiento y la evolución que ha tenido en las empresas sobre la equidad de género
- Analizar las principales teorías de la administración de empresas con el fin de seleccionar un modelo de productividad que se ajuste a las características de las mujeres en altos cargos del sector financiero en Bogotá.
- Indagar el desempeño y aceptación de las mujeres en altos cargos del sector financiero entre las entidades Davivienda y Coltefinanciera en Bogotá con el fin de analizar la información recolectada.

2. PRINCIPALES ESTUDIOS SOBRE LA ACEPTACIÓN DE LAS MUJERES EN ALTOS CARGOS DEL SECTOR FINANCIERO EN BOGOTÁ

De acuerdo al artículo publicado el 15 de julio de 2015 “equidad laboral por género en el mercado laboral colombiano” por Zuluaga (2015), Coordinadora Académica Maestría en Economía de la Universidad Icesi, se puede enunciar que la autora da elementos validos de análisis, ya que en Colombia hay un número bajo de puestos de alta gerencia para las mujeres, teniendo en cuenta que las mujeres hoy por hoy se encuentran con un nivel de educación igual o mayor a los hombres de acuerdo a lo dicho. (Zuluaga, 2015)

Cabe resaltar que entre los hombres se presenta camaradería en las organizaciones, esto incide en que los presidentes – CEO de las empresas tengan cierta preferencia en las actividades que desempeña el género masculino. (Zuluaga, 2015)

En el artículo '*La equidad de género lleva al desarrollo*' publicado en el diario el Portafolio el 23 de noviembre de 2016, no se tiene presente que aun las organizaciones que cuentan con una cultura organizacional con participación de las mujeres en el grupo gerencial, desafortunadamente en los equipos de trabajo se presentan personas que creen más en las decisiones tomadas por los hombres. El autor debe ampliar la estrategia de cómo las empresas están atacando a los equipos de trabajo para crear esta confianza hacia las mujeres líderes en esta empresa. (Portafolio, 2016)

En el artículo publicado el 30 de octubre de 2016 por Vanguardia Liberal, "*Colombia ha avanzado en igualdad de género, pero no lo suficiente*" no solo se debe tratar de cambiar el chip a los empresarios actuales, sino que también se debe concientizar a los futuros empresarios en las universidades, con el objetivo que estos tengan en cuenta que las mujeres tienen las mismas habilidades y desempeño que los hombres. El fin de llevar este tema a las aulas universitarias es que los ejecutivos del mañana no se contaminen con el machismo que hay en el ambiente laboral y por el contrario estimulen y reconozcan el trabajo realizado por el género femenino en las organizaciones. A su vez desarrollen la habilidad para delegar funciones de acuerdo a las competencias de cada persona, independientemente del género. (Vanguardia Liberal, 2016)

Según entrevista realizada por Tatiana Lizarazo Correa al señor Hugo Ñopo en el artículo publicado por el diario el Tiempo el 10 de octubre de 2015, '*La equidad de género lleva al desarrollo*', no es válido su punto de vista ya que en el mundo laboral un gran porcentaje de mujeres se encuentran capacitadas en ciencias exactas y estas no cuentan con la misma remuneración al respecto de los hombres y se encuentran discriminadas para ocupar cargos a nivel directivo en las organizaciones.

El inconveniente se presenta por el machismo que se exhibe en las empresas y en puntos de vista como el del señor Hugo Ñopo, ya que no creen en las capacidades, habilidades y conocimiento de las mujeres en el ámbito laboral. (Lizarazo, 2015)

Blanca Zuluaga el 7 de marzo de 2015 en el diario el país comenta en el artículo "*Equidad Laboral*" que una iniciativa que se viene implementando en España y otros países europeos. Se trata de la aplicación de una herramienta de diagnóstico de brecha salarial de género que permite determinar las desigualdades salariales entre hombres y mujeres al interior de cada empresa, se observa que esta herramienta se presenta productiva si dentro de las

organizaciones se crea una cultura de equidad y respeto a las decisiones tomadas por las mujeres.

De Igual forma esta herramienta se aprovecha de una mejor manera si dentro de las organizaciones se crea jornadas laborales flexibles para que las madres de familia tengan espacio para dedicarles a sus hijos. (Zuluaga, 2015)

En el artículo “Situación De La Mujer en el Mercado Laboral Mundial” del 14 de Enero de 2003 por Beatriz de la Corte, el gobierno y las empresas han reducido el subsidio de guarderías, o cerrado alguna de ellas, vale aclarar que estas guarderías tienen unas políticas rigurosas con el horario de salida de cada niño al terminar la jornada, por ende las mujeres que tiene a sus hijos en guarderías, no cuentan con la disposición de quedarse en la oficina trabajando unas horas más para adelantar tareas o cumplir con entregables. Los jefes hoy por hoy necesitan que sus empleados cuenten con la disposición de extender por lo menos un día a la semana el horario laboral, con el fin de hacer nuevas tareas o cumplir con los compromisos adquiridos. (Corte, 2014)

De acuerdo a entrevista generada por Catalina Fernández a la señora Isabel Londoño, directora de la Fundación Mujeres por Colombia, *“en el mercado laboral no se ve reflejado el liderazgo académico de la mujer”*, artículo publicado el 7 de marzo de 2011 en el empleo.com, se puede complementar que las mujeres no solo debe hacer esfuerzos para destacarse en el ámbito académico, si no también debe encajar en el ambiente laboral machista que se encuentra en las diferentes organizaciones.

Las mujeres se deben enfrentar con un ambiente laboral donde predominan las costumbres masculinas, camaradería y afinidades sociales generadas por el sexo masculino. (Fernández, 2011)

3. PRINCIPALES TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y NORMATIVIDADES

A través de los tiempos, en Colombia se ha presentado desigualdad de raza, género y religión, golpeado de esta forma la productividad en las empresas, ya que, por razones de indiferencias entre los recursos humanos, las organizaciones se ven afectadas por la discriminación de raza, religión y género, desaprovechando el capital humano

potencializado, calificado y productivo en los diferentes sectores señalados. De acuerdo al énfasis de la presente investigación, se requiere resaltar la labor de las mujeres en el campo laboral donde inicialmente se debe citar los derechos del género femenino lo cual dispone lo siguiente en el artículo 13 de la constitución política colombiana, así:

*“Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y **gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo**, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica. El Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptará medidas en favor de grupos discriminados o marginados. El Estado protegerá especialmente a aquellas personas que por su condición económica, física o mental, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan”.* (Const, 1991, art 13)

3.1 Normatividad Para la Equidad de Género en Colombia

Esta normatividad pretende generar de manera formal la equidad de género especialmente para las mujeres colombianas, de tal manera ha fortalecido el decreto Ley 251 de 1981, sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra las mujeres. La ley 731 de 2002 se encarga de mejorar la calidad de vida de las mujeres rurales y acelerar la equidad en las mujeres. La ley 823 enmarca en el artículo 3 que las acciones del gobierno orientadas a ejecutar el plan de igualdad de oportunidades deberán: a) Promover y garantizar a las mujeres el ejercicio pleno de sus derechos políticos, civiles, económicos, sociales y culturales y el desarrollo de sus aptitudes y capacidades, que les permitan participar activamente en todos los campos de la vida nacional y el progreso de la Nación; b) Eliminar los obstáculos que impiden a las mujeres el pleno ejercicio de sus derechos ciudadanos y el acceso a los bienes que sustentan el desarrollo democrático y pluricultural de la Nación; c) incorporar las políticas y acciones de equidad de género e igualdad de oportunidades de las mujeres en todas las instancias y acciones del Estado, a nivel nacional y territorial”. La ley 1257 de 2008: se dictan normas de sensibilización, prevención, atención y sanción de formas de violencia y discriminación contra las

mujeres. Se reforman los códigos penal, de procedimiento penal, la Ley 294 de 1996 y se dictan otras disposiciones. El Auto No. 092 de 2008: Protección de los derechos fundamentales de las mujeres víctimas del desplazamiento forzado por causa del conflicto armado.

El gobierno Nacional adoptará una Política Pública Nacional de Equidad de Género para garantizar los derechos humanos integrales e interdependientes de las mujeres y la igualdad de género, teniendo en cuenta las particularidades que afectan a los grupos de población urbana y rural, afrocolombiana, indígena y campesina. La política desarrollará planes específicos que garanticen los derechos de las mujeres en situación de desplazamiento y el derecho de las mujeres a una vida libre de violencias. Esta política será construida de manera participativa bajo la coordinación de la Alta Consejería para la Equidad de la Mujer (ACPEM), la cual será fortalecida institucional y presupuestalmente para el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades y funciones (Fundación Progresamos, s.f.)

Por lo anterior, cabe resaltar la importancia que tiene el incluir las mujeres en las nóminas corporativas ya que legalmente todos tenemos los mismos derechos. Con el fin de señalar las virtudes de las mujeres en los cargos directivos en las empresas, se realiza una investigación de las teorías administrativas donde se observa lo siguiente:

3.2 Determinación Científica del Trabajo Estándar

De acuerdo Frederick Taylor los principales puntos, fueron determinar científicamente trabajo estándar, crear una revolución mental y un trabajador funcional a través de diversos conceptos.

Tabla 1. La teoría de la administración científica de Taylor

Principios	Descripción de Principios
Planeación:	Reemplazar los métodos informales de trabajo, la improvisación por métodos basados en procedimientos científicos.
Preparación:	Seleccionar, entrenar, y desarrollar a cada trabajador de acuerdo al método planificado. Se debe preparar las máquinas y los equipos de

	producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.
Control:	Se debe controlar el trabajo para asegurar que se ejecute de acuerdo a las políticas y normas establecidas y según el plan previsto. Se debe proveer de instrucciones y supervisión detallada, sobre el desempeño de las tareas.
Ejecución:	Dividir el trabajo en lo posible de manera igual entre mandos y trabajadores para que los mandos apliquen principios del management científico para planificar el trabajo y el desempeño de las tareas de los trabajadores.

Fuente: (Teoría científica y principios de administración de Taylor, 2011)

Este análisis del trabajo permitía, además, organizar las tareas de tal manera que se redujeran al mínimo los tiempos muertos por desplazamientos del trabajador o por cambios de actividad o de herramientas; y establecer un salario a destajo (por pieza producida) en función del tiempo de producción estimado, salario que debía actuar como incentivo para la intensificación del ritmo de trabajo. La tradición quedaba así sustituida por la planificación en los talleres, pasando el control del trabajo de manos de los obreros a los directivos de la empresa y poniendo fin al forcejeo entre trabajadores y empresarios en cuanto a los estándares de productividad. (Apuntes Facultad, 2011)

3.3 Principios y Modelos Administrativos Aplicables en todas las Empresas

Las investigaciones de Henri Fayol se enfocaron hacia todas las empresas y hacia el Estado. Poco a poco se convenció de que los principios administrativos eran aplicables a todas las empresas, cualesquiera fuese su naturaleza, objetivos y magnitud. “No hay una doctrina administrativa para la industria y una doctrina administrativa para el Estado; no hay más que una sola doctrina administrativa. Los principios y las reglas que valen para la industria valen para el Estado y viceversa.” (Apuntes Facultad, 2011)

Tabla 2. Primera definición de las áreas funcionales

Áreas Funcionales	Descripción
Actividades técnicas:	Tareas relacionadas con la transformación y la producción de bienes (productos y servicios).

Actividades comerciales:	Trabajos asociados con las transacciones de compra, venta y permuta.
Actividades financieras:	Labores conectadas con la captación y buen uso del capital.
Actividades de seguridad:	Funciones cuyo objetivo es la preservación y protección de las personas y los bienes
Actividades contables:	Tareas destinadas a facilitar los controles y los registros, por ejemplo, los inventarios, los balances, los costos y las estadísticas.
Actividades administrativas:	Acciones relacionadas con la integración de todas las operaciones de la organización; las actividades administrativas coordinan y sincronizan las actividades anteriores, por lo cual interfieren/influyen sobre ellas

Fuente: (Teoría de Fayol, funciones y principios de administración, 2011)

Tabla 3. Primeros modelos de Procesos Administrativos

Modelo	Descripción
Prever:	Intento de evaluar el futuro mediante un programa y de hacer previsiones para llevarlo a cabo (esta función dio origen a la función de planeación).
Organizar:	Movilizar los recursos humanos y materiales para poner el plan en acción.
Dirigir:	Establecer orientaciones para los empleados y conseguir que las tareas se cumplan.
Coordinar:	Conseguir la unificación y la armonía de todas las actividades y los esfuerzos.
Controlar:	Verificar que las tareas se cumplan de conformidad con las reglas establecidas y expresadas por la dirección.

Fuente: (Teoría de Fayol, funciones y principios de administración, 2011)

3.4 Principios de la administración

Los principios generales de la administración sugeridos por Fayol aún son considerados, por gran parte de los administradores, útiles para la práctica contemporánea de la administración.

Estos principios, elaborados en 1916, son presentados en el orden que los expuso su autor, con sus respectivas explicaciones, a saber:

Tabla 4. Principios generales de la administración

Principios	Descripción
División de trabajo:	La distribución de tareas debe realizarse entre grupos e individuos, para garantizar el esfuerzo y la atención sean enfocados en partes especiales de la actividad; Fayol propuso la especialización del trabajo como la mejor manera de aprovechar los recursos humanos de la organización.
Autoridad y responsabilidad:	La autoridad para Fayol, se define como “el derecho de dar órdenes y el poder para conseguir su fiel obediencia”; la responsabilidad entraña ser confiable, lo cual, por naturaleza está asociado con la autoridad.
Disciplina:	Este precepto implica la necesidad de que los trabajadores realicen un esfuerzo común, en forma ordenada; sin embargo, se deben aplicar sanciones, con un buen criterio, para alentar el esfuerzo común.
Unidad de mando:	Los trabajadores de las organizaciones deben recibir órdenes de un solo “administrador”, para así evitar conflictos y malos entendidos
Unidad de dirección:	Un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de esta.
Subordinación del interés individual al interés general:	Este principio sostiene que los intereses de una persona (o grupo) no deben prevalecer sobre las metas de la organización en su conjunto.
Remuneración del personal:	El pago debe ser justo –no explotador-y recompensar el buen desempeño, se debe recurrir a diversas formas de pagos, por ejemplo: por tiempo trabajo razón de la producción etc. También es necesario otorgar recompensas no financieras.

Centralización:	Según la definición de Fayol, la centralización significa “reducir la importancia del papel del subordinado mientras que la descentralización implica aumentarla; los grados de centralización/descentralización adoptados dependen de cada organización en la que el administrador trabaje”.
Cadena escalar:	Esta característica definida por Fayol como línea de autoridad, quería decir que cierta cantidad de autoridad debe corresponder a cada posición jerárquica, pero también que los estratos más bajos de administradores siempre deben mantener informados a los niveles superiores de sus actividades laborales.
Orden:	Para aumentar la eficiencia y la coordinación todos los materiales y personas relacionadas con un tipo específico de trabajo deben ser designados en la misma ubicación general dentro de la empresa; un lugar para que cada quien esté en su lugar.
Equidad:	Este principio, que Fayol diferenciaba de la justicia, constituía la ejecución de las convenciones establecidas; sin embargo las convenciones no pueden prever todo, por lo cual deben ser interpretadas y sus insuficiencias complementadas; todos los empleados deben ser tratados de la forma más “igualitaria” posible.
Estabilidad del personal en sus cargos:	La retención de los trabajadores más productivos debe ser prioritaria para la administración; la contratación de nuevos empleados normalmente lleva asociados los costos del reclutamiento y la selección, así como los defectos propios del proceso.
Iniciativa:	Los administradores deben estimular la iniciativa del trabajador, la cual se define como “una actividad nueva o adicional emprendida por voluntad propia”.
Espíritu de Equipo:	De acuerdo con este precepto, los administradores deben propiciar la armonía y la buena voluntad general de los empleados, pues ambos son poderosas fuerzas de la organización.

Fuente: (Teoría de Fayol, funciones y principios de administración, 2011)

3.5 Estudio Motivacional de Trabajador

El estudio de Elton Mayo y sus seguidores destaca la importancia del estado de ánimo de los trabajadores en su desempeño en el trabajo. Apareció así un interés en conocer cómo se sentía la gente en la organización, cuáles eran sus actitudes ante esta y ante su trabajo.

La orientación de esta pesquisa tenía un carácter pragmático: el supuesto implícito era que diferencias en la motivación de las personas conllevaban diferencias en el rendimiento en el trabajo.

De allí surgió el estudio de la motivación del hombre en su trabajo, lo que condujo a examinar las necesidades humanas y su relación con las recompensas monetarias, no monetarias y otros factores de la vida organizacional, tales como el tipo de supervisión, la relación entre actitudes, conducta y el rendimiento en el trabajo.

En este campo de la motivación en el trabajo, se han desarrollado diferentes perspectivas teóricas e investigativas, que sin embargo solo representan una porción de la totalidad del conocimiento de la psicología sobre el tema de la motivación humana. (Chiavenato, 1998)

3.6 La civilización industrializada y el hombre

La teoría de las relaciones humanas se preocupó, prioritariamente, por estudiar la opresión del hombre a manos del avasallador desarrollo de la civilización industrializada. Elton Mayo, dedico sus tres libros a examinar los problemas humanos, sociales y políticos, derivados de una civilización basada casi exclusivamente en la industrialización y la tecnología.

Mayo destaca que, mientras la eficiencia material aumento poderosamente en los últimos 200 años, la capacidad humana para el trabajo colectivo no mantuvo el mismo ritmo de desarrollo.

Mayo afirma que la solución a este problema no puede darse solo mediante el retorno de las formas tradicionales de la organización, sino que debe haber una concepción de las relaciones humanas en el trabajo. Como resultado del experimento de Hawthorne, se verifico que la colaboración en la sociedad industrializada no puede dejarse al azar, mientras se vela solo por los aspectos materiales y tecnológicos del progreso humano.

Los métodos de trabajo tienden a la eficiencia, ninguno a la cooperación. La cooperación humana no es el resultado de las determinaciones legales ni de la lógica organizacional; sus causas son más profundas, como revela la experiencia de Hawthorne, a partir de la cual, Mayo defiende los siguientes puntos de vista.

El trabajo es una actividad típicamente grupal. La primera conclusión resultante de la investigación plantea que el nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales y materiales de producción.

Mayo destaca que, mientras la eficiencia material aumento poderosamente en los últimos 200 años, la capacidad humana para el trabajo colectivo no mantuvo el mismo ritmo de desarrollo.

Mayo afirma que la solución a este problema no puede darse solo mediante el retorno de las formas tradicionales de la organización, sino que debe haber una concepción de las relaciones humanas en el trabajo. Como resultado de la experiencia de Hawthorne, se verifico que la colaboración en la sociedad industrializada no puede dejarse al azar, mientras se vela solo por los aspectos materiales y tecnológicos del progreso humano.

Según Mayo, la actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa son factores decisivos de la productividad.

El obrero no actúa como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social. Los cambios tecnológicos tienden constantemente a romper los lazos informales de camaradería y amistad dentro del trabajo a privar al obrero del espíritu gregario, mientras es responsable de su producción.

La tarea básica de la administración es formar una elite capaz de comprender y de comunicar, dotada de jefes democráticos, persuasivos y apreciados por todo el personal.

La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de "estar junto a", de "ser reconocida", de recibir comunicación adecuada.

La civilización industrializada origina la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia, los grupos informales y la religión, mientras que la fábrica surgirá

como una nueva unidad social que proporcionará un nuevo hogar, un sitio para la comprensión y la seguridad emocional de los individuos. (Chiavenato, 1998)

De acuerdo a las teorías expuestas para efecto de esta investigación, este estudio se fundamenta bajo la teoría de Henri Fayol, ya que esta teoría se basa en la Equidad y la importancia de tener justicia en las organizaciones para conseguir la lealtad de su equipo de trabajo, dando fuerza a esta indagación donde se pretende analizar la equidad de género en las empresas y la importancia de tener un personal satisfecho. Henri Fayol conocido como "padre de la teoría de administrativa moderna" Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas.

Advirtió la necesidad de enseñanza de la administración. Formuló el proceso administrativo y los 14 principios de la administración, como los referidos a la autoridad y la responsabilidad, la unión de mando, la cadena escalar, equidad y el espíritu de cuerpo.

Observando los 14 principios de la administración, especialmente en equidad donde hace hincapié en que todos los empleados deben ser tratados de la forma más "igualitaria" posible, desde allí nace la importancia de tener un equipo de talento humano ecuánime, donde se le da reconocimiento al trabajador por sus resultados independientemente si es hombre o mujer, logrando de esta forma un ambiente de trabajo placentero y justo, mejorando de esta forma la productividad ya que se premia a todos por igual de acuerdo al cumplimiento de los indicadores.

4. ENCUESTAS PARA INDAGAR LA ACEPTACIÓN DE LAS MUJERES EN ALTOS CARGOS DEL SECTOR FINANCIERO EN BOGOTÁ

4.1 Metodología de recolección de datos

La metodología utilizada es cualitativa para medir la percepción de las personas encuestadas / Entrevistadas.

Las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. Por ejemplo, en un típico estudio cualitativo, el investigador entrevista a una persona, analiza

los datos que obtuvo y saca algunas conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza más entrevistas para comprender lo que busca. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general. (Hernández, 2006)

Se generarán encuestas y entrevistas personales o telefónicas con los CEO/gerentes/encargados de reclutamiento en empresas del sector Financiero y mujeres que ocupan cargos de gerentes o subgerentes en el sector financiero, en especial en las entidades financieras Davivienda y Coltefinanciera.

Se contará con dos modelos de entrevista, el primero con el fin de recolectar información necesaria del punto de vista de CEO/gerentes/encargados de reclutamiento en empresas del sector Financiero, y la segunda para recolectar información de las mujeres que ocupan los cargos a investigar.

4.2 Número de Personas Encuestadas en Coltefinanciera

Esta entidad financiera se caracteriza por tener una amplia planta de personal femenino entre sus directivos.

El 81,3% de las personas que ocupan los cargos de gerentes de oficina son mujeres y el 18,8% son hombres.

La tabla siguiente informa la planta de personal en cargos de gerentes de oficina:

Tabla 5. Personal en cargos de Gerentes de oficina

Numero de Gerentes de Oficina	Total	% Porcentaje
Hombres	3	18,8%
Mujeres	13	81,3%
Total de Empleados	16	100%

Fuente: Recursos humanos Coltefinanciera (Ruiz, Favio)

Tabla 6.Total de planta de recursos humanos

Total de Recursos Humanos	Total	% Porcentaje
Hombres	118	47,2%
Mujeres	132	52,8%
Total de Empleados	250	100%

Fuente: Recursos humanos Coltefinanciera (Ruiz, Favio)

Tabla 7.Números de gerentes y directores de la Empresa

Gerentes / Directores de Procesos	Total	% Porcentaje
Hombres	9	39,1%
Mujeres	14	60,9%
Total de Empleados	23	100%

Fuente: Recursos humanos Coltefinanciera (Ruiz, Favio)

El lote seleccionado es de 13 mujeres en cargos de gerentes / Subgerentes de oficina, de acuerdo a la tabla militar estándar (*# de encuesta a realizar según el número del lote*) se debe realizar 3 encuestas para determinar que parte de una realidad en la investigación (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer deducciones sobre dicha población.

De igual forma se selecciona un lote de 9 personas, donde se encuestarán a los directivos en especial a los integrantes del área de recursos humanos, para esta encuesta se selecciona un muestreo de 3 personas según la tabla militar estándar.

En total, para encuestar a la población de personal de la entidad Financiera Coltefinanciera, se realizarán 6 encuestas.

Tabla 8. Tabla Militar Standar

MIL STD 1050																													
TABLE I Sample size code letters					TABLE II-A Single sampling plans for normal inspection (Master table)																								
Lot or batch size	General inspection levels			Sample size code letter	Sample size	Acceptable Quality Levels (normal inspection)																							
	Level	Normally Used	II			Acceptable Quality Levels (normal inspection)																							
						0.010	0.015	0.025	0.040	0.065	0.10	0.15	0.25	0.40	0.65	1.0	1.5	2.5	4.0	6.5	10	15	25						
Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
2 to 8	A	A		B	A	2																							
9 to 15	A	B		C	B	3																							
16 to 25	B	C		D	C	5																							
26 to 50	C	D		E	D	8																							
51 to 90	C	E		F	E	13																							
91 to 150	D	F		G	F	20																							
151 to 280	E	G		H	G	32																							
281 to 500	F	H		I	H	50																							
501 to 1200	G	I		K	I	80																							
1201 to 3200	H	K		L	K	125																							
3201 to 10000	I	L		M	L	200																							
10001 to 35000	K	M		N	M	315																							
35001 to 150000	L	N		P	N	500																							
150001 to 500000	M	P		Q	P	800																							
500001 and over	N	Q		R	Q	1250																							
				R	2000																								
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
						Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re

Fuente: (Ruiz, 2014)

Un muestreo de aceptación consiste en evaluar un colectivo homogéneo a través de una muestra aleatoria, para decidir la aceptación o el rechazo del colectivo. Por tanto es necesario tener presente en todo momento que, en un muestreo, lo que se está evaluando es toda la población y no sólo la muestra, por lo que la cuestión es si una población, con las características inferidas a partir de los datos de la muestra observada, es aceptable o no según la tabla Militar Estándar.

4.3 Número de Personas a Encuestar Banco Davivienda

Davivienda, opera en varios países del mundo, especialmente en los países de Centroamérica, Honduras, El Salvador, Panamá y Costa Rica, asimismo tiene presencia en Norte América en la ciudad de Miami y Colombia donde está su casa matriz. Esta entidad bancaria cuenta con 732 oficinas en el mundo, de las cuales el 79,64%, es decir, 583, están en Colombia. El 20,22% en Centro América, destacando a El Salvador como el país centro americano con un mayor número de sucursales, seguido de Honduras con 47 sucursales y en menor medida Costa Rica con 28 sucursales y Panamá donde cuenta en la actualidad

con 5 sucursales bancarias. Entre tanto en Norte América solo tiene una oficina de presentación en la Miami.

Tabla 9. Número de oficinas y empleados por países.

País	Número de oficinas	%	Empleados
Colombia	583	79,64%	12.366
El Salvador	68	9,29%	1.770
Honduras	47	6,42%	1.300
Panamá	5	0,68%	125
Costa Rica	28	3,83%	879
Miami	1	0,14%	43
Total	732	100%	16.483

Fuente: (Informe sostenibilidad, 2014)

Para el funcionamiento de las 732 sucursales a nivel global, Davivienda contó con una planta de personal de 16.483 empleados/as. De acuerdo a la información de la Tabla No.9, se puede decir, que Colombia concentra el 75,02% del total de personal, Centroamérica el 24,72% y Miami el 0,26%.

En relación a la diversidad de género, las mujeres representan el 61,71% de la planta de personal, mientras el personal Empresas del sector financiero 101 masculino el 38,29%.

En general la planta de personal en todos los países está compuesta en su mayoría por mujeres, a excepción de Panamá, donde los hombres representan el 58,40% mientras las mujeres el 42,40%.

Tabla 10. Composición de la planta de personal según la diversidad de género en cada país donde Davivienda tiene presencia

País	Número Total de Empleados	Mujeres	% de Mujeres	Hombres	% de Hombres
Colombia	12.366	7790	63,00%	4575	37,00%
El salvador	1770	1080	61,02%	690	38,98%
Honduras	1300	754	58,00%	546	42,00%
Panamá	125	53	42,40%	73	58,40%
Costa Rica	879	466	53,01%	413	46,99%
Miami	43	28	65,12%	15	34,88%
Total	16.483	10.171	61,71	6.312	38,29

Fuente: (Informe Sostenibilidad, 2014)

Según cifras de publicación del 1 de enero de 2017 “Comunidad Empresarial INTEC” en Colombia el 1% de la planta de personal están compuestas por gerentes, subgerentes y directores. (Aguelo, s.f.)

De acuerdo a la anterior cifra, se selecciona un lote de 77 personas lo cual el muestreo para aplicar la encuesta según la tabla militar estándar son 13 personas mujeres.

De igual forma se escoge un lote de 45 personas para aplicar la segunda encuesta, donde se va a centrar en gerentes, directores de procesos o personal de recursos humanos, para esta labor se toma una muestra de 8 personas de acuerdo a la tabla militar estándar de la tabla 11.

Tabla 11. Tabla Militar Standar

MIL STD 1050																									
TABLE I Sample size code letters				TABLE II-A Single sampling plans for normal inspection (Master table)																					
Lot or batch size	General inspection levels			Sample size code letter	Sample size	Acceptable Quality Levels (normal inspection)																			
	I	Level Normally Used II	III			0.010	0.015	0.025	0.040	0.065	0.10	0.15	0.25	0.40	0.65	1.0	1.5	2.5	4.0	6.5	10	15	25		
						Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re
2 to 8	A	A	B	A	2	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓			
9 to 15	A	B	C	B	3	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓			
16 to 25	B	C	D	C	5	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓			
26 to 40	C	D	E	D	8	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓			
41 to 50	C	E	F	E	13	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓			
51 to 90	D	F	G	F	20	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓			
91 to 150	D	F	G	F	20	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓			
151 to 280	E	G	H	G	32	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓			
281 to 500	F	H	J	H	50	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓			
501 to 1200	G	J	K	J	80	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓			
1201 to 3200	H	K	L	K	125	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓			
3201 to 10000	J	L	M	L	200	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓			
10001 to 35000	K	M	N	M	315	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓			
35001 to 150000	L	N	P	N	500	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓			
150001 to 500000	M	P	Q	P	800	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓			
500001 and over	N	Q	R	Q	1250	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓			
				R	2000	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓			

Fuente: (Ruiz, 2014)

En total se encuestarán 21 personas en el Banco Davivienda.

4.4 Procedimiento para realizar las entrevistas:

Se realizarán un total de 27 encuestas personalmente o telefónicamente distribuidas de la siguiente manera:

16 encuestas a mujeres en cargos de Gerentes o subgerentes en entidades Coltefinanciera y Davivienda.

11 encuestas a CEO/gerentes subgerentes en entidades Coltefinanciera y Davivienda.

4.4.1 Diseño del cuestionario o Formulario

Para poder determinar el estudio de la investigación es necesario realizar dos encuestas que permita recopilar la mayor información sin que sea un proceso tedioso para el encuestado, por ello se estructura una encuesta para los Ceo/gerentes, Subgerentes y Recursos Humanos (Ver encuesta en Anexo 1).

De igual forma se Diseña una encuesta para las Mujeres en cargos de gerentes o Subgerentes. (Ver encuesta en Anexo 2)

4.5 Resultados de las Entrevistas / Encuestas:

4.5.1 Encuesta # 1

Pregunta 1

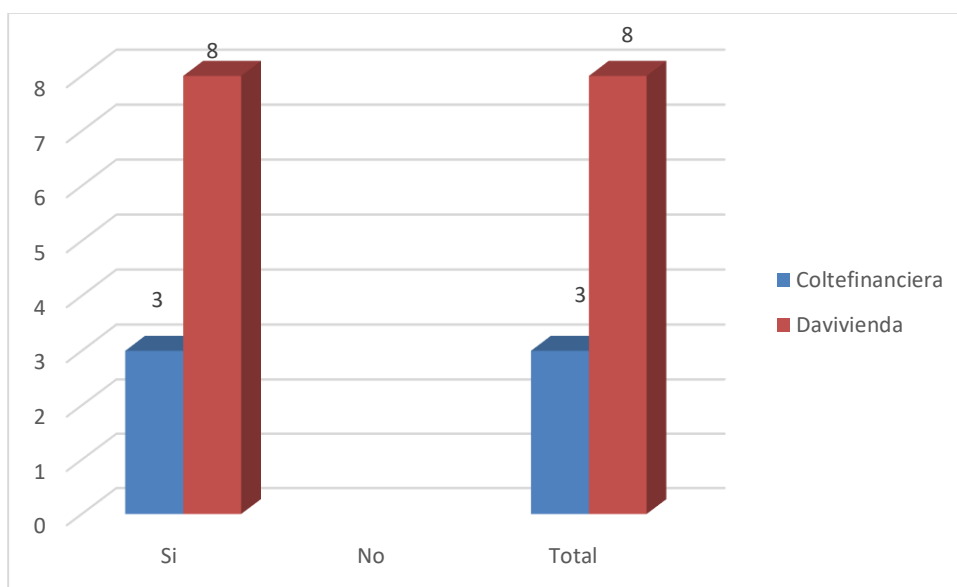


Ilustración 2. resultados del trabajo de las mujeres en cargos directivos

Davivienda: El 100% de las personas entrevistadas (*Gerentes, directores de recursos humanos y directivos empresariales*) coincidieron que los resultados de las mujeres en cargos directivos en las organizaciones son satisfactorios.

Se evidencio en el transcurso de las entrevistas que están a gusto con el desempeño de las mujeres y tiene excelente respaldo de la organización, ya que se demuestra una alta competitividad, compromiso, empoderamiento y sentido de pertenencia ante la entidad.

Coltefinanciera: El 100% de las personas entrevistadas (*Gerente, Director de Recursos Humanos y personal especializado en recursos humanos*) coinciden que el desempeño de las mujeres en cargos directivos en Coltefinanciera es satisfactorio.

A lo largo de las entrevistas se mostraron muy satisfechos no solo con los resultados de las mujeres si no también con la actitud y buena gestión que a lo largo de las carreras han demostrado.

Pregunta 2

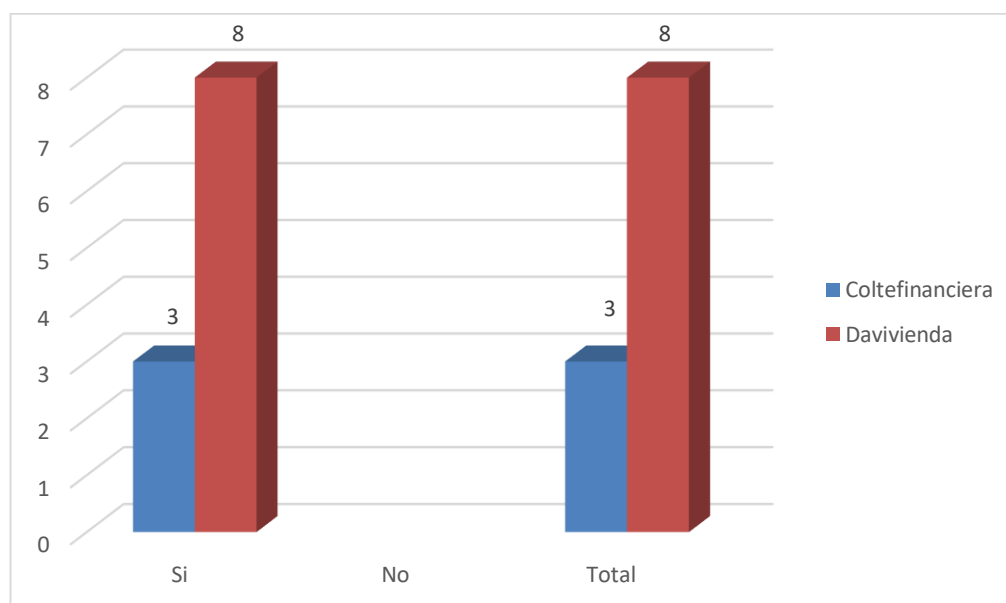


Ilustración 3.habilidades laborales de las mujeres en cargos directivos

Davivienda: El 100% de las personas entrevistadas (*Gerentes, directores de recursos humanos y directivos empresariales*) respondieron en la entrevista que las habilidades laborales de las mujeres en cargos directivos de Davivienda son positivas.

En el transcurso de la entrevista se percibió una buena aceptación en cuanto a las habilidades que han desarrollado las mujeres en dichos cargos y se expresó por parte de las personas entrevistadas que ha sido de gran apoyo las destrezas obtenidas por dichas mujeres.

Coltefinanciera: El 100% de las personas entrevistadas (*Gerente, Director de Recursos Humanos y personal especializado en recursos humanos*) coinciden que las habilidades demostradas por las mujeres en cargos directivos en Coltefinanciera es positivo.

En las entrevistas se observó agrado con las habilidades que han generado las mujeres en los cargos directivos en Coltefinanciera.

Pregunta 3

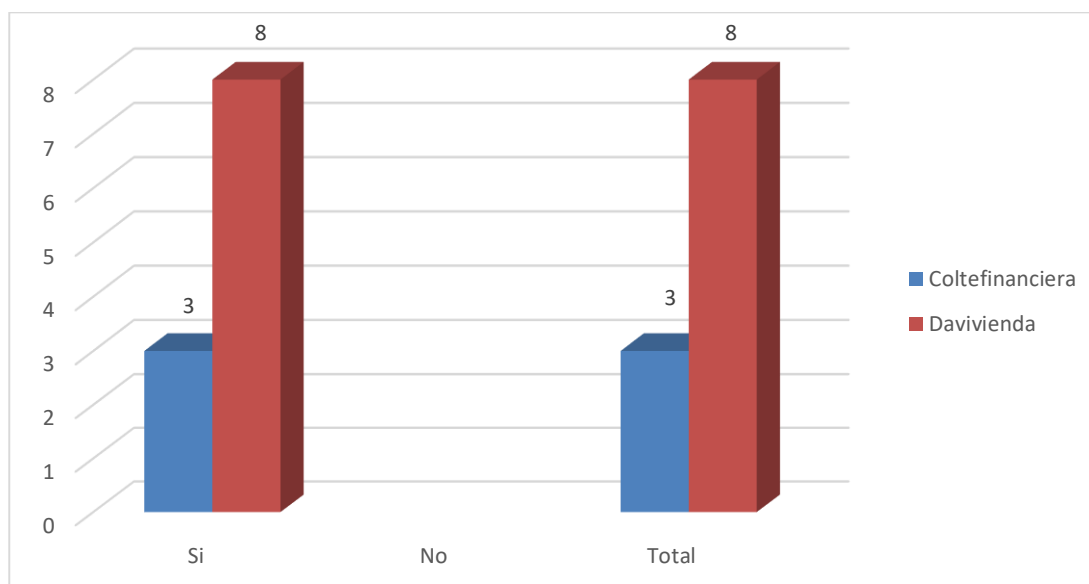


Ilustración 4. Conocimiento y el resultado de las decisiones que se ha demostrado de las mujeres en cargos directivos

Davivienda: El 100% de las personas entrevistadas (*Gerentes, directores de recursos humanos y directivos empresariales*) respondieron que el resultado de las decisiones que se ha demostrado de las mujeres en cargos directivos ha llevado a la organización al éxito.

De igual forma aseguran que las mujeres en cargos de gerentes o subgerentes de oficina en el sector financiero cuentan con gran destreza en negociación, habilidades financieras y estructuración organizacional.

Coltefinanciera: El 100% de las personas entrevistadas (*Gerente, Director de Recursos Humanos y personal especializado en recursos humanos*) respondieron que el resultado de las decisiones que se ha demostrado de las mujeres en cargos directivos ha llevado a la organización al éxito.

Se observa satisfacción con las decisiones tomadas por las mujeres en dichos cargos, se expresa por parte de las personas entrevistadas gran respaldo y confianza a las gerentes y subgerentes de oficina.

Pregunta 4

Davivienda

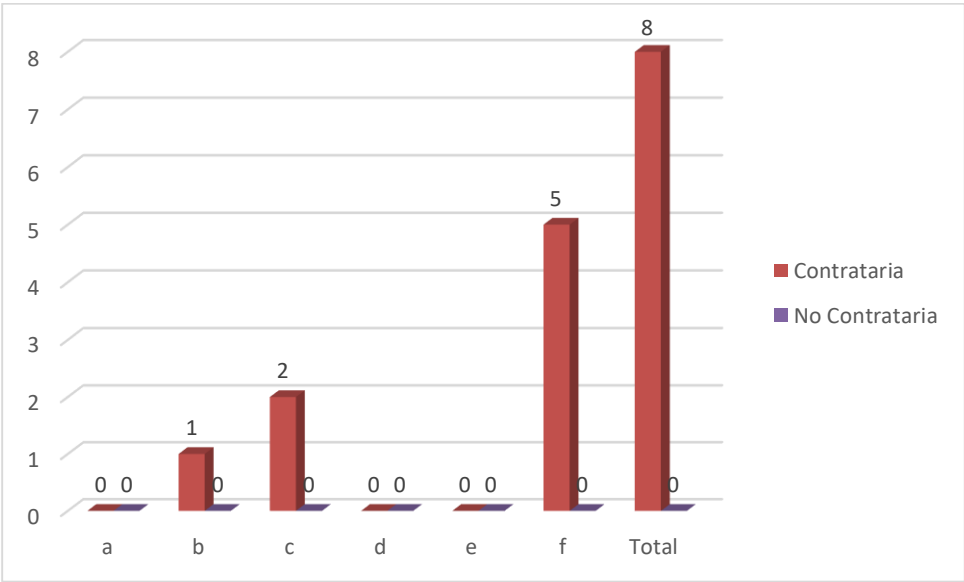


Ilustración 5. Contratación de mujeres Davivienda

El 100% de las personas entrevistadas (*Gerentes, directores de recursos humanos y directivos empresariales*) respondieron que contratarían a mujeres para ocupar los cargos de gerentes o subgerentes de oficina. Sustentando lo siguiente:

1 respondió que contrata a mujeres en cargos de gerentes o subgerentes de oficina por el buen trabajo en equipo.

2 de las personas entrevistadas respondieron que contratan a mujeres para cargos de gerentes o subgerentes de oficina por el buen cumplimiento que han demostrado.

- 5 de las personas entrevistadas respondieron que contratarían a mujeres para cargos de gerentes o subgerente de oficina porque son Responsables, trabajan en equipo, son cumplidas, honestas y profesionales.

El 63% de las personas entrevistadas respondieron que contratarían a las mujeres en cargos de gerentes o subgerentes de oficina por su responsabilidad, trabajo en equipo, cumplimiento, honestidad y profesionalismo. En el transcurso de la entrevista se observó gran aceptación en la contratación de las mujeres en dichos cargos, enmarcando excelentes habilidades gerenciales, analíticas y estratégicas

Coltefinanciera

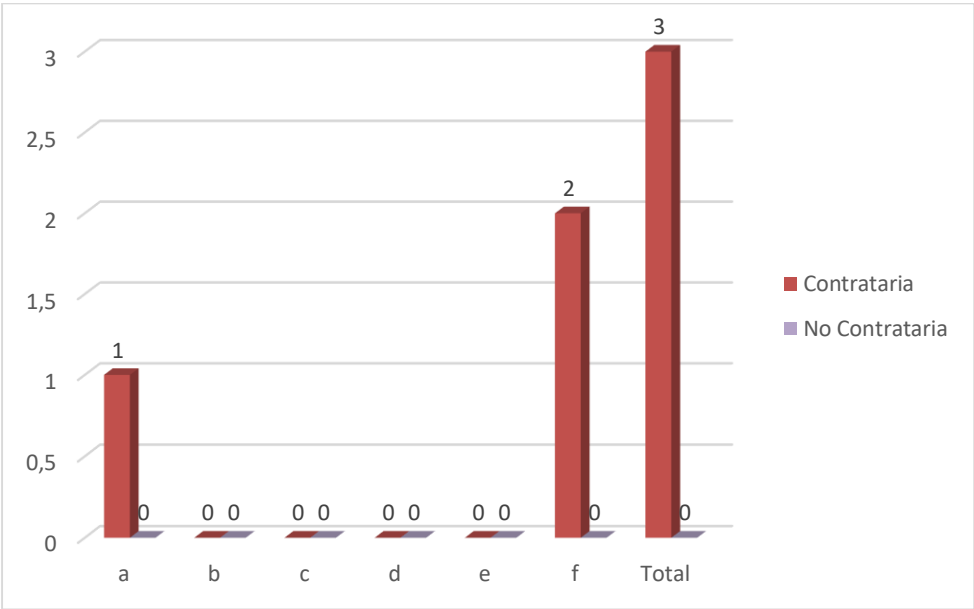


Ilustración 6. Contratación de mujeres Coltefinanciera

El 100% de las personas entrevistadas (*Gerentes, directores de recursos humanos y personal especializado de recursos humanos*) respondieron que contratarían a mujeres para ocupar los cargos de gerentes o subgerentes de oficina. Sustentando lo siguiente:

1 de las personas entrevistadas respondió que contrata a mujeres en cargos de gerentes o subgerentes de oficina por la responsabilidad que han demostrado las mujeres en dichos cargos.

2 de las personas entrevistadas respondieron que contratarían a mujeres para cargos de gerentes o subgerente de oficina porque son Responsables, trabajan en equipo, son cumplidas, honestas y profesionales.

El 67% de las personas encuestadas coinciden en contratar a las mujeres en cargos directivos por sus buenas habilidades gerenciales y liderazgo organizacional a lo largo de su experiencia. Mostraron bastante aceptación por los buenos resultados generados por las mujeres en cargos directivos, resaltando las habilidades administrativas, financieras, técnicas y gerenciales.

Pregunta 5

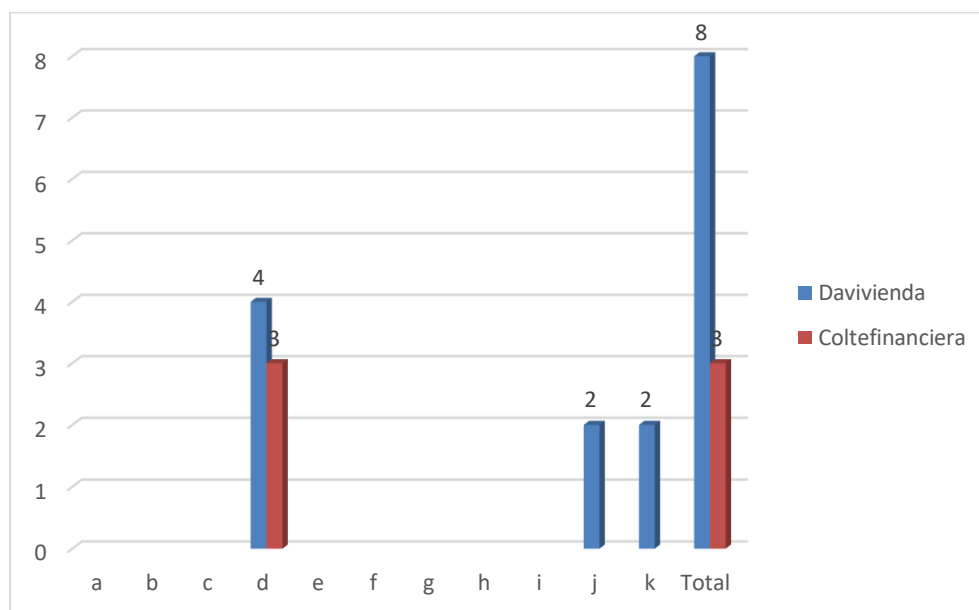


Ilustración 7. Cargos desempeño

Davivienda

El 50% de las personas entrevistadas expresan que las mujeres se desempeñan mejor en el área de recursos humanos.

El 25% de las personas entrevistadas expresan que las mujeres se desempeñan mejor en el área de comercial y ventas.

El 25% de las personas entrevistadas expresan que las mujeres se desempeñan mejor en el área de Operaciones.

Se observa que las mujeres se desempeñan con excelencia en cualquier área de acuerdo a su especialidad, esta conclusión se genera ya que en la entrevista se indago a líderes de distintas áreas y estos respondieron que su desempeño es bueno en el área donde ellas se desempeñan en el cargo actual, expresando su plena satisfacción en el trabajo desempeñado por las mismas en su especialidad.

Coltefinanciera

El 100% de las personas entrevistadas expresan que las mujeres se desempeñan mejor en el área de recursos humanos. De igual manera expresaron que las mujeres se desempeñan con gran capacidad en cualquier campo, ya que cuentan con cualidades que se pueden ajustar en cualquier área de la organización.

4.5.2 Encuesta # 2, encuestas a mujeres en cargos de Gerentes o subgerentes

Pregunta 1

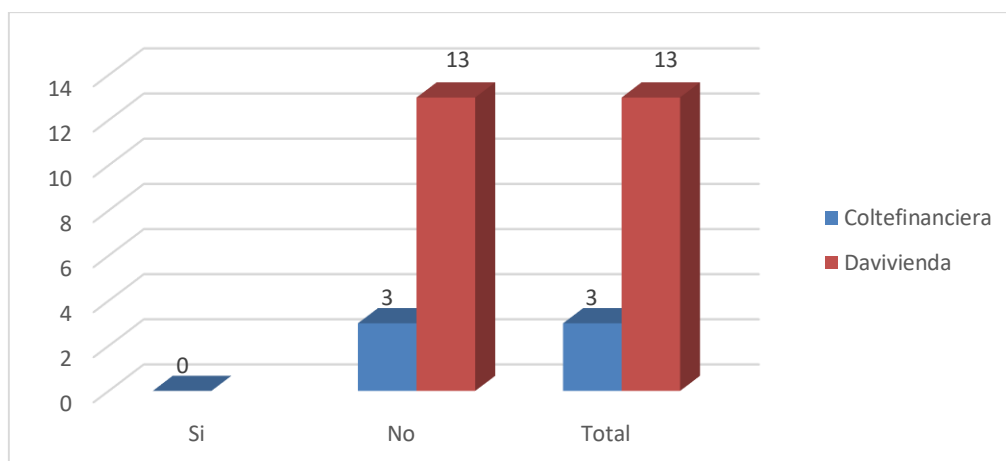


Ilustración 8. discriminación por parte de su equipo de trabajo

Davivienda: El 100% de las mujeres entrevistadas que ocupan cargos de gerentes o subgerentes de oficina expresaron no sentirse discriminadas por ser mujer en su equipo de trabajo.

En el transcurso de las entrevistas las mujeres expresaron sentirse muy apoyadas en el desarrollo de sus actividades laborales en su equipo de trabajo.

Coltefinanciera: El 100% de las mujeres entrevistadas que ocupan cargos de gerentes o subgerentes de oficina expresaron no sentirse discriminadas por ser mujer en su equipo de trabajo.

En las entrevistas se observó que las mujeres en cargos de gerentes o subgerentes de oficina se sienten a gusto con el trato, el respeto y el respaldo que han tenido a lo largo de sus carreras por parte de su equipo de trabajo y directivos de la empresa.

Pregunta 2

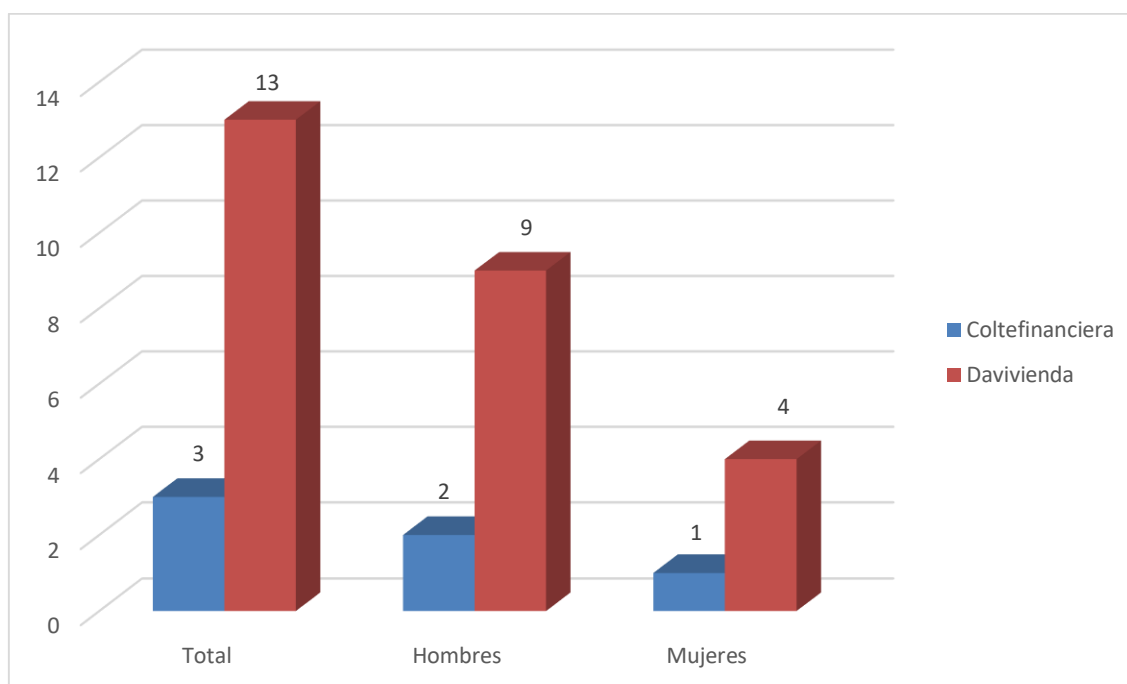


Ilustración 9. Trabajar con hombres

Davivienda: El 69% de las mujeres en cargo de gerentes o subgerentes de oficina respondieron en la entrevista que se sienten mejor trabajando con hombres. Mientras el 31% de las mujeres entrevistadas respondieron que se sienten mejor trabajando con mujeres.

Coltefinanciera: El 67% de las mujeres en cargo de gerentes o subgerentes de oficina respondieron en la entrevista que se sienten mejor trabajando con hombres. Mientras el 33% de las mujeres entrevistadas respondieron que se sienten mejor trabajando con mujeres.

Pregunta 3

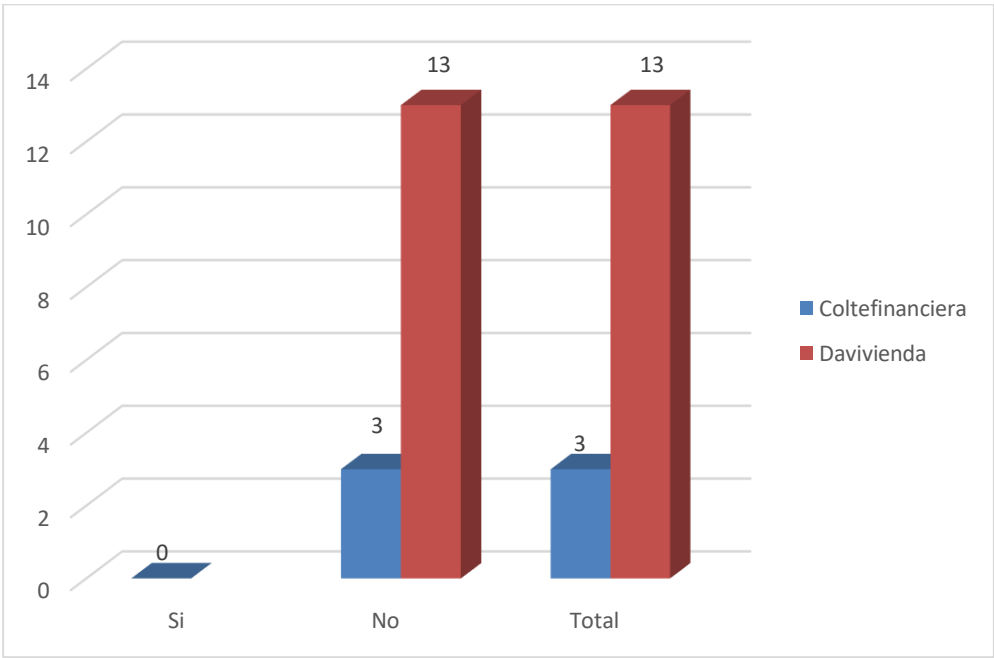


Ilustración 10. Ascensos

Davivienda: El 100% de las mujeres entrevistadas que ocupan cargos de gerentes o subgerentes de oficina expresaron que no es difícil ascender en la entidad donde trabajan.

De igual forma estas mujeres volvieron a expresar que en la entidad no hay ningún tipo de discriminación por el hecho de ser mujer, comentaron que en la entidad hay equidad de género y el crecimiento profesional se basa en el desempeño y cumplimiento de objetivos.

Coltefinanciera: El 100% de las mujeres entrevistadas que ocupan cargos de gerentes o subgerentes de oficina expresaron que no es difícil ascender en la entidad donde trabajan.

En las entrevistas las mujeres expresaron que no hay preferencia de género en la entidad y las promociones o selección de personal se realizar por mérito propio de acuerdo a la formación, conocimiento, habilidades y experiencia.

Pregunta 4

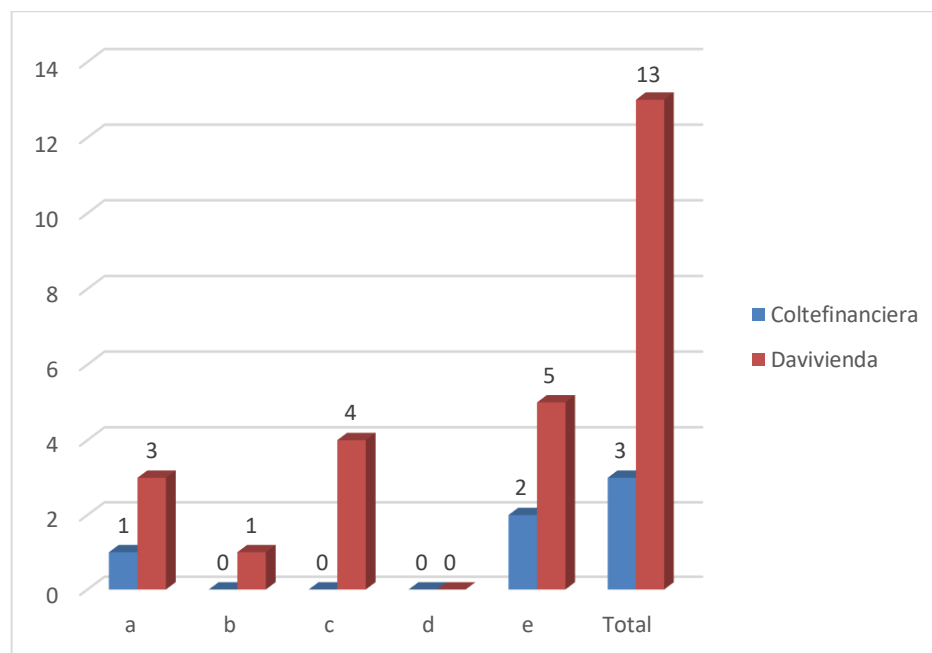


Ilustración 11. Fortalezas

Davivienda: El 23% de las mujeres en cargo de gerentes o subgerentes de oficina respondieron en la entrevista que su principal fortaleza es la responsabilidad, el 8% respondió que la principal fortaleza es el trabajo en equipo, el 31% de las mujeres respondieron que la mayor fortaleza es el trabajo en equipo, el 38% de las mujeres entrevistadas respondieron que la mayor fortaleza es el profesionalismo.

Las mujeres expresan que cuentan con innumerables fortalezas, de acuerdo a las responsabilidades de su cargo, funciones y necesidades de su trabajo, han desarrollado

unas más que otras, teniendo claro la transparencia, excelencia y profesionalismo al momento de realizar sus funciones.

Coltefinanciera: El 33% de las mujeres en cargo de gerentes o subgerentes de oficina respondieron en la entrevista que su principal fortaleza es la responsabilidad, el 67% de las mujeres en cargo de gerentes o subgerentes de oficina respondieron en la entrevista que su principal fortaleza es el profesionalismo, resaltando que son integrales al momento en el desarrollo de sus actividades.

4.5.3 Análisis comparativo de Acuerdo a los Resultados

4.5.3.1 Encuesta # 1

Tabla 12. Comparativo Encuesta #1

Pregunta	Comparativo
1. ¿Los resultados del trabajo de las mujeres en cargos directivos son satisfactorio?	Tanto en Davivienda como en Coltefinanciera los resultados del trabajo de las mujeres ha sido satisfactorio
2. ¿Las habilidades laborales de las mujeres en cargos directivos de acuerdo a su vivencia han sido positivas?	Las habilidades laborales de las mujeres en cargos directivos han sido positivas en ambas entidades financieras.
3- ¿El conocimiento y el resultado de las decisiones que se ha demostrado de las mujeres en cargos directivos han llevado a la organización al éxito?	Las decisiones de las mujeres en cargos directivos han llevado estas dos organizaciones al éxito
4. ¿Porque contrataría o no contrataría a mujeres para desempeñar funciones en cargos directivos?	Estas dos entidades coinciden que contratarían a mujeres para desempeñar funciones en cargos directivos, teniendo como mayor referencia la responsabilidad, trabajo en equipo, cumplimiento, honestidad y profesionalismo demostrados por las mismas.
5. En que cargos cree ud que se desempeñan mejor las mujeres	La mayoría de las personas entrevistadas en estas dos entidades financieras, coinciden que las mujeres se desempeñan mejor en el área de recursos humanos.

Fuente: Resultado Encuestas (Ruiz, Favio)

4.5.3.2 Encuesta # 2

Tabla 13.Comparativo Encuesta #2

Pregunta	Comparativo
1.¿Siente discriminación por parte de su equipo de trabajo por ser mujer	Las mujeres que desempeñan cargos directivos en estas entidades financieras expresan no sentir ningún tipo de discriminación laboral.
2. ¿Se siente mejor trabajando con Hombres o Mujeres?	Las mujeres de estas dos entidades financieras coinciden que se sienten mejor trabajando con Hombres.
3. ¿Es muy difícil ascender?	Las mujeres respondieron que no es difícil ascender en cada una de las entidades financieras (Davivienda y Coltefinanciera)
4. Cuáles son sus fortalezas? Resalte la más importante	Las mujeres en cargos directivos resaltan que la mayor fortaleza es el profesionalismo

Fuente: Resultado Encuestas (Ruiz, Favio)

5. COMPARATIVO DE CULTURAS ENTRE ENTIDADES FINANCIERAS

Inicialmente esta investigación se quería enfocar a analizar las culturas corporativas de los entidades bancarias BBVA y Davivienda con el objetivo de estudiar la cultura bancaria española vs la cultura bancaria colombiana, al tratar de ingresar a generar las entrevistas a directivos y mujeres en cargos de gerentes y subgerentes de oficina en el banco BBVA no fue posible ya que el área de recursos humanos de dicha entidad se mostró apática en la ejecución de la entrevista al conocer el tema que se quería investigar. La respuesta del área de recursos humanos del Banco BBVA fue que por cuestiones de imagen corporativa y ambiente institucional no era viable generar dicha entrevista para realizar la investigación de la experiencia de las mujeres en cargos de gerentes y subgerentes de oficina en el banco BBVA.

Al conocer dicha respuesta del Banco BBVA, se vio la necesidad de buscar otra entidad financiera del exterior, se intentó realizar dicho estudio en el Banco Itau y Citibank donde la aceptación de esta investigación no fue tomada con comodidad puesto que las áreas de

recursos humanos de estas entidades bancarias no se mostraron interesados en realizar dicho análisis de la experiencia de las mujeres en cargos de gerentes y subgerentes de oficina.

Al conocer estas negativas de los bancos del exterior en el ingreso de la academia para analizar la cultura y experiencia de sus colaboradores, se vio la necesidad de enfocar esta investigación en analizar la cultura corporativa de entidades financieras pymes colombianas vs entidades bancarias, por tal motivo se escogió la entidad financiera Coltefinanciera vs el banco Davivienda.

Al ingresar a las entidades Financieras Coltefinanciera y Davivienda, el tema a estudiar fue tomado con agrado y aceptación. Estas entidades financieras prefirieron que las entrevistas fueran anónimas con el fin de que el entrevistado tuviera plena libertad para responder con tranquilidad las preguntas, la metodología aceptada para estas entrevistas fueron por medio telefónico ya que observaron que las preguntas eran cortas y prefirieron este medio ya que las personas seleccionadas no contaban con el tiempo suficiente para generar una reunión presencial.

5.1 Davivienda

Es uno de los bancos referentes en Colombia, ya que cuenta con 12.366 personas en Colombia en su planta total de recursos humanos, en la cultura del banco se inculca que lo más importante es el acompañamiento a sus clientes y al ser humano, de tal forma se siente calidez en sus empleados, amabilidad, respeto y compañerismo.

Al ejecutar esta investigación en el Banco Davivienda se pudo observar que la planta de recursos humanos en cabeza de sus directivos está a gusto con el trabajo desempeñado por las mujeres en cargos de gerentes y subgerentes de oficina, tiene plena confianza en el trabajo desarrollado por las mismas y se respira equidad de género.

Por otra parte, las mujeres en cargos de gerentes y subgerentes de oficina expresaron sentirse respaldadas por su equipo de trabajo y directivos de la organización, no se sienten discriminadas por el hecho de ser mujeres y resaltaron una buena experiencia en la ejecución de sus actividades laborales y el trato que han recibido en el banco, las mujeres

en dichos cargos se sienten a gusto y manifestaron trabajar con una cultura de equidad, justicia y agrado en la entidad.

Davivienda en sus principios y valores enmarca el respeto, igualdad y justicia con sus colaboradores, de igual forma resalta el sentido de familiaridad entre ellos.

5.1.1 Principios y Valores de Davivienda

Los Principios y Valores de Davivienda hacen parte de un todo y se interrelacionan entre sí, formando un conjunto de elementos que funcionan para formar una cultura particular, la cultura de la Familia Davivienda.

5.1.2 Principios Éticos del Banco Davivienda:

- Respeto: Enriquecemos la vida porque respetamos la dignidad humana de nuestros clientes, empleados y de todas las personas con las que interactuamos, así como el entorno y el medio ambiente. Resolvemos nuestras diferencias en el marco de nuestros principios y valores.
- Honestidad y transparencia: Enriquecemos la vida porque somos honrados, decentes y veraces. Somos coherentes entre lo que decimos, pensamos y hacemos. Nos comportamos con integridad y carácter.
- Justicia: Enriquecemos la vida porque nuestras relaciones se caracterizan por tratar a cada persona con responsabilidad, equidad e imparcialidad, y por ofrecer a cada quien un trato acorde con sus méritos y derechos. Nuestra principal guía es la conciencia y el sentido del deber.
- Disciplina: Enriquecemos la vida porque cumplimos los acuerdos y compromisos que adquirimos. La disciplina nos facilita el logro y el mejor desempeño de nuestro trabajo, nos hace confiables y nos permite alcanzar la excelencia. Valores Éticos del banco Davivienda (Davivienda, 2017)
- Lealtad: Enriquecemos la vida porque somos fieles a nuestras empresas y a los principios y valores que profesamos.
- Perseverancia: Enriquecemos la vida porque luchamos con firmeza, disciplina, empeño y dedicación por el logro de nuestras metas. No desfallecemos ante la adversidad.

- Entusiasmo, alegría y buen humor: Enriquecemos la vida porque somos positivos, alegres y optimistas, aún en los momentos difíciles. Somos entusiastas para afrontar nuevos retos y realizar nuestro trabajo. Contamos con la risa como el mejor aliado contra las tensiones y preocupaciones.
- Sentido de pertenencia y Orgullo: Enriquecemos la vida porque nos sentimos comprometidos con nuestras empresas y con lo que ellas representan. Estamos orgullosos de pertenecer a un grupo que vive una cultura centrada en el ser humano. (Davivienda, 2017)

5.2 Coltefinanciera

Es una empresa pyme de 250 colaboradores, su cultura corporativa es brindar un acompañamiento muy cercano al cliente, amable y ágil.

Al ejecutar la investigación en esta entidad financiera su observo que los directivos están conformes con el trabajo desempeñados por las mujeres, se observó igualdad de género, y reconocimiento laboral por el desempeño y resultados obtenidos a lo largo de la carrera profesional de cada colaborador.

La experiencia de las mujeres en cargos de gerentes y subgerentes de oficina ha sido excelente, ya que cuentan con el respaldo de los directivos y equipo de trabajo. En la cultura corporativa entablada por Coltefinanciera está el respeto a la mujer, la igualdad de género y el trabajo en equipo.

Esta organización cuenta con un total de 16 gerentes /subgerentes de oficinas a nivel nacional, el cual 13 son mujeres, esto confirma la aceptación que tiene la entidad financiera en el rol que desempeñan las mujeres para el crecimiento de la empresa. (Coltefinanciera, 2017)

6. CONCLUSIONES

- Es complicado tratar de realizar un estudio sobre la experiencia de las mujeres en cargo de gerentes o subgerentes de oficina en entidades financieras extranjeras, se observó la falta de apoyo a las investigaciones académicas y cierta suspicacia al tratar de indagar la aceptación de las mujeres en cargos directivos.
- En los principales estudios sobre la aceptación de las mujeres en cargos directivos, se evidencia en algunos artículos desigualdad en las condiciones laborales de las mujeres, tales como el salario, beneficios y reconocimiento en el desempeño. Se puede concluir que las mujeres están ingresando día a día con más fuerza en el campo laboral, por su formación académica, experiencia y profesionalismo, esto lleva a que en esta generación no se discrimine al género femenino para ocupar ciertos cargos.
- Se concluye que las entidades financieras estudiadas se relacionan con la teoría Administrativa de Henri Fayol, ya que en las entrevistas / encuestas generadas a los gerentes, Ceo y mujeres en cargos directivos de Davivienda y Coltefinanciera, se percibió equidad al momento de seleccionar y contratar al recurso humano, de igual forma se pudo observar el esmero por tener justicia organizacional promoviendo al personal que por sus buenos resultados merecen este ascenso independientemente del género.
- Se selecciona la teoría administrativa de Henri Fayol, ya que es un modelo de productividad que se ajuste a las características de las mujeres en altos cargos del sector financiero en Bogotá teniendo en cuenta lo siguiente:
Fayol formuló el proceso administrativo, generando principios administrativos, donde enmarco la importancia de; la autoridad y la responsabilidad organizacional, la unión de mando, la cadena escalar, equidad y el espíritu de equipo.

Fayol resalta especialmente la equidad donde hace referencia en que todos los empleados deben ser tratados de la misma forma, resaltando la importancia de generar un equipo de talento humano equitativo.

- Se concluye que las entidades financieras colombianas están adoptando la teoría administrativa de Fayol ya que día a día se consolida la equidad de género y velan por que todos sus empleados sean tratados de la misma forma posible, crean equipos de talento humano con sentido ecuánime, y seleccionando o promoviendo al personal por sus resultados laborales, formación y experiencia mas no por su tipo de género.
- En este análisis se puede validar que los Gerentes, directores de recursos humanos y directivos empresariales están satisfechos con el desempeño de las mujeres en cargos de gerentes o subgerentes de oficina.
- Los Gerentes, directores de recursos humanos y directivos empresariales tienen una excelente aceptación en cuanto a las habilidades que han desarrollado las mujeres en cargos de gerentes y subgerentes de oficina.
Consideran que el resultado de las decisiones por parte de las mujeres en cargos de gerentes o subgerentes de empresa ha llevado a la organización al éxito.
- Los Gerentes, directores de recursos humanos y directivos empresariales contratan a mujeres para cargos de gerentes o subgerente de oficina porque son Responsables, trabajan en equipo, son cumplidas, honestas y profesionales.
- Las mujeres en cargos de gerentes o subgerentes de oficina no se sienten discriminadas por ser mujer en su equipo de trabajo, por el contrario, se sienten a gusto con el trato, el respeto y el respaldo que han tenido a lo largo de sus carreras por parte de su equipo de trabajo y directivos de la empresa.
- Las mujeres se sienten mejor trabajando con hombres.

- Las mujeres en cargos de gerentes o subgerentes de oficina en el sector financiero expresaron que no es difícil ascender en la entidad donde trabajan, la mayoría de estas comentaron que no hay preferencia de género en la entidad y las promociones o selección de personal se realizan por mérito propio de acuerdo a la formación, conocimiento, habilidades y experiencia.
- Las mujeres en cargos de gerentes y subgerentes de oficina expresan que su mayor fortaleza es el profesionalismo.
- De igual forma la cultura de estas entidades financieras coinciden en que el personal no actúa como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social y por tal motivo incitan al trabajo en equipo.
- Estas entidades buscan mejorar el estado de ánimo del trabajador con el objetivo de que estos sean más productivos y gran parte de la motivación es generando un ambiente laboral ecuánime y una vez más se resalta la teoría administrativa de Elton Mayo donde este destaca la importancia del estado de ánimo de los trabajadores en su desempeño en el trabajo y el interés en conocer cómo se sentía la gente en la organización.
- De acuerdo a las entrevistas y encuestas a los Ceo y Gerentes de Recursos Humanos se puede definir la gran aceptación de las mujeres en cargos de Gerentes o Subgerentes de Oficina en las entidades Financieras Davivienda y Coltefinanciera, demostrando un excelente desempeño laboral y aportando habilidades gerenciales que llevan las entidades al éxito.
- En la actualidad las mujeres están cumpliendo un papel estratégico y fundamental en las organizaciones, esto es resultado del buen desempeño generado por las mismas en las últimas décadas, por su compromiso, formación académica, habilidades desarrolladas y actitud se han consolidado en el mercado y están siendo necesarias y exigidas en los procesos de selección de las empresas.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Aguelo, A. (s.f.). *Manteniendo empresarios en forma, como atletas de alto rendimiento*.
Obtenido de Instituto de técnicas empresariales y comerciales:
<http://www.institutointec.com/comunidad.php>
- Apuntes Facultad. (2011). *Teoría científica y principios de administración de Taylor*.
Obtenido de Apuntes Facultad: <http://www.apuntesfacultad.com/teoria-cientifica-y-principios-de-administracion-de-taylor.html>
- Apuntes Facultad. (2011). *Teoría de Fayol, funciones y principios de administración*.
Obtenido de Apuntes Facultad: <http://www.apuntesfacultad.com/teoria-de-fayol-funciones-y-principios-de-administracion.html>
- Banco Davivienda. (2014). *Informe Sostenibilidad*. Obtenido de Davivienda:
<https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/13ca5eb2-469a-4330-9584-98453fee1da0/INFORME+SOSTENIBILIDAD+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=13ca5eb2-469a-4330-9584-98453fee1da0>
- Banco Davivienda. (2017). *Principios y Valores*. Obtenido de Davivienda:
<https://www.davivienda.com/hn/banco/acerca-de-nosotros/principios-y-valores>
- Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la teoría General de la Administración*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Corte, B. d. (14 de Enero de 2014). *Situación de la mujer en el mercado laboral mundial*.
Obtenido de Trabajo y Vida: <http://mastrabajo.wordpress.com/2013/01/14/situacion-de-la-mujer-en-el-mercado-laboral-mundial/>
- Coltefinanciera. (2017). *Oportunidades todos los días*. Obtenido de Coltefinanciera:
<http://www.coltefinanciera.com.co/images/stories/coltefinanciera/asi-somos/brochure-portafolio-corporativo-coltefinanciera.pdf>
- Constitución Política de Colombia [Const.] (1991) Artículo 13 [Título II]. 2da Ed. Legis.

Dinero. (15 de Noviembre de 2015). *Desigualdad de género*. Obtenido de Dinero: <http://www.dinero.com/economia/articulo/el-sector-financiero-emplea-mas-mujeres-hombres-colombia/215814>

Hernández Sampieri. (2006) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Lizarazo, T. (10 de Octubre de 2015). *Mujeres ganan 12 por ciento menos que hombres en cargos iguales*. Obtenido de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16399733>

Pizarro, O., & Guerra, M. (19 de Marzo de 2010). *Rol de la mujer en la gran empresa*. Obtenido de Universidad del Desarrollo: <http://www.udd.cl/wp-content/uploads/2009/11/Rol-de-la-mujer-en-la-gran-empresa-FINAL2010.pdf>

Portafolio. (23 de Noviembre de 2016). *La equidad de género lleva al desarrollo*. Obtenido de Portafolio: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/la-equidad-de-genero-lleva-al-desarrollo-501809>

Progresamos. (s.f). *Normatividad para la equidad de género en Colombia*. Obtenido de Fundación progresamos: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:HLGrgtCRHacJ:www.fundacionprogresamos.org.co/descargas-1/category/50-equidad-de-genero%3Fdownload%3D76:respecto-a-normatividad-de-equidad-de-genero%26start%3D20+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>

Ruiz, P. H. (6 de Enero de 2014). *Técnicas estadísticas de control de calidad en la industria gráfica*. Obtenido de Repro: <http://www.repropres.net/index.php?id=9728>

Significados. (17 de Octubre de 2017). *Significado de Equidad de género*. Obtenido de Significados: <https://www.significados.com/equidad-de-genero/>

Unesco. (1992) *Igualdad de género*. Obtenido de Unesco: <http://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digital-library/cdis/Iguldad%20de%20genero.pdf>

Vanguardia Liberal. (30 de Octubre de 2016). *Colombia ha avanzado en igualdad de género, pero no lo suficiente*. Obtenido de Vanguardia:

<http://www.vanguardia.com/economia/negocios/378233-colombia-ha-avanzado-en-igualdad-de-genero-pero-no-lo-suficiente>

Vega, G. (13 de Noviembre de 2014). *La igualdad de género funciona*. Obtenido de BID Mejorando vidas: <https://blogs.iadb.org/y-si-hablamos-de-igualdad/2014/11/13/la-igualdad-de-genero-en-el-trabajo-funcional/>

Zuluaga, B. (15 de Julio de 2015). *Equidad laboral por género en el mercado laboral colombiano*. Obtenido de Unicesi: <http://www.icesi.edu.co/unicesi/2015/07/15/equidad-laboral-por-genero-en-el-mercado-laboral-colombiano/>

Zuluaga, B. (7 de Marzo de 2015). *Opinión: Equidad Laboral*. Obtenido de El País: www.elpais.com.co/calif/opinion-equidad-laboral.html

8. ANEXOS

Anexo 1: Encuesta a CEO/gerentes subgerentes/Recursos Humanos

	Encuestas a CEO/gerentes subgerentes/ Recursos Humanos
---	---

Con el objetivo de validar la percepción del desempeño de las mujeres en cargos de gerentes o subgerentes de oficina, por favor responda las siguientes preguntas:

1-¿Los resultados del trabajo de las mujeres en cargos directivos son satisfactorio? Si ☐ No ☐

2- ¿Las habilidades laborales de las mujeres en cargos directivos de acuerdo a su vivencia han sido positivas? Si ☐ No ☐

3- El conocimiento y el resultado de las decisiones que se ha demostrado de las mujeres en cargos directivos han llevado a la organización al éxito? Si ☐ No ☐

4- Porque contrataría o no contrataría a mujeres para desempeñar funciones en cargos directivos?

Contrataría: ☐

No Contrataría: ☐

- | | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| a. Responsabilidad | ☐ | Irresponsabilidad | ☐ |
| b. Trabajo en Equipo | ☐ | Falta de Trabajo en Equipo | ☐ |
| c. Cumplimiento | ☐ | Incumplimiento | ☐ |
| d. Honestidad | ☐ | Deshonestidad | ☐ |
| e. Profesionalismo | ☐ | Poco Profesionales | ☐ |
| f. Todas las anteriores | ☐ | Todas las anteriores | ☐ |

Pregunta 5- En que cargos cree ud que se desempeñan mejor las mujeres

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| a. Mercadeo. | ☐ |
| b. Finanzas | ☐ |
| c. Publicidad | ☐ |
| d. Recursos Humanos | ☐ |
| e. Procesos y Auditoria | ☐ |
| f. Proyectos | ☐ |
| g. Planeación | ☐ |
| h. Contabilidad / tesorería | ☐ |
| i. Administrativo | ☐ |
| j. Comercial y Ventas | ☐ |
| k. Operaciones | ☐ |

Muchas Gracias por su tiempo

Anexo 2: Encuesta a Mujeres en Cargos de Gerentes o Subgerentes

	Encuestas a Mujeres en cargos de Gerentes o Subgerentes
---	--

Con el objetivo de validar la experiencia de las mujeres en cargos de gerentes o subgerentes de oficina, por favor responda las siguientes preguntas:

1 - ¿Siente discriminación por parte de su equipo de trabajo por ser mujer?
Sí ☐ No ☐

2 - ¿Se siente mejor trabajando con: Hombres ☐ Mujeres ☐

3 - ¿Es muy difícil ascender? Sí ☐ No ☐

4 - ¿Cuáles son sus fortalezas? Resalte la más importante.

- a. Responsabilidad ☐
- b. Trabajo en Equipo ☐
- c. Cumplimiento ☐
- d. Honestidad ☐
- e. Profesionalismo ☐

Muchas Gracias.