

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES QUE INCIDEN EN LOS
COLABORADORES DEL BANCO DE OCCIDENTE EN LA OFICINA DE
SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA PARA EL AÑO 2019 - 2020**

VIVIANA AMAYA MARÍN

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA
2020**

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES QUE INCIDEN EN LOS
COLABORADORES DEL BANCO DE OCCIDENTE EN LA OFICINA DE
SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA PARA EL AÑO 2019 - 2020**

VIVIANA AMAYA MARIN

**Trabajo de grado en la modalidad de Monografía, para optar al título de
Administradora de Empresas**

**Director de Trabajo de Grado:
GILDA PATRICIA PULIDO VALENCIA
Docente Especialista en Procesos Humanos y Desarrollo Organizacional**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA
2020**

Nota de Aceptación:

Firma del jurado

Firma de Jurado

Santander de Quilichao, 2020

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía y fuerza para poder sacar adelante cada uno de mis propósitos de la mejor manera aún con las grandes pruebas que me envía.

A mi mamá que ha sido una luchadora y que hoy se ven los frutos de todo su esfuerzo.

Mi mayor dedicatoria es para mi papá, que desde el cielo sé que me acompaña en cada paso que doy por buscar cumplir uno de sus mayores anhelos en vida.

A mi familia por ser mi apoyo y motivación en momentos difíciles, por contribuir en mi desarrollo profesional a través de inculcarme el valor de la perseverancia.

A mi sobrino, ahijado que llegó a mi familia a alegrarnos la vida y a enseñarnos que existen motivos para vivir la vida con alegría, él, a través de su amor y ternura nos lleva a encontrar motivos para vivir cada día con esperanza.

AGRADECIMIENTOS

A los Docentes de la Universidad del Valle, quiénes a través de su conocimiento logran sembrar en cada alumno una ilusión de superación.

A mi Asesora de Grado Gilda Patricia Pulido por su orientación y disposición a colaborar en la realización de esta investigación.

A mi jefe inmediata Lesdy Andrea Giraldo por su colaboración con el espacio para la aplicación de cada una de las actividades requeridas para la investigación y por el horario flexible para poder asistir a las asesorías de del trabajo de grado.

Al Banco de Occidente por brindarme el espacio para poder desarrollar de manera práctica la investigación.

A mis compañeros de trabajo del Banco de Occidente por regalarme un espacio de su tiempo para responder al cuestionario y entrevista con la mejor disposición.

CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	8
LISTA DE FIGURAS	9
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÒN	13
1. PLATEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÒN	17
1.2 PREGUNTAS ORIENTADORAS	17
2. JUSTIFICACIÒN	18
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÒN	20
3.1 OBJETIVO GENERAL	20
3.2 OBJETIVOS ESPECÌFICOS	20
4. METODOLOGÌA	21
4.1 UNIDAD DE ESTUDIO (POBLACIÒN EN ANÁLISIS)	27
5. ESTADO DEL ARTE	29
6. MARCO DE REFERENCIA	39
6.1 MARCO TEÒRICO	39
6.2 MARCO CONCEPTUAL	57
6.2.1 Conceptos	57
6.3 MARCO CONTEXTUAL	58
6.3.1 Alcance	75
6.3.2 Limitaciones	75
6.4 MARCO LEGAL	76
7. RESULTADOS	87
7.1 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE MOTIVACIÒN MbM	87
7.2 RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS	100
8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	104
8.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO MbM	104
8.2 ANÀLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS	111

9.	CONCLUSIONES.....	113
10.	RECOMENDACIONES.....	115
11.	REFERENCIAS.....	116
11.	ANEXOS	119

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Representación gráfica de las puntuaciones	26
Tabla 2: Descripción de la población para el análisis	28
Tabla 3: Población a la que se le aplicará las entrevistas semiestructurada	28
Tabla 5: Evolución de las competencias básicas de un empleado del sector Financiero	38
Tabla 4: Tipos de Bancos	55
Tabla 6: Distribución de la población años 2005 - 2010 por quinquenios y género de Santander de Quilichao	61
Tabla 7: Prestaciones Extralegales de los empleados Convencionados del Banco de Occidente	74
Tabla 8: Leyes que rigen las entidades Financieras en Colombia	79
Tabla 9: Decreto 2555 de 2010 que rigen las entidades Financieras en Colombia	81
Tabla 10: Población en análisis que respondió el cuestionario MbM	87
Tabla 11: Necesidades de protección y seguridad	104
Tabla 12: Necesidades sociales y de pertenencia	105
Tabla 13: Necesidades de autoestima	106
Tabla 14: Necesidades de Autorrealización	107
Tabla 15: Convención de colores y rangos	109

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Proceso Motivacional	43
Figura 2: Pirámide de las necesidades de Abraham Maslow	44
Figura 3: Modelo de Expectativas Aplicada	50
Figura 4: Departamento del Cauca en el mapa de Colombia	59
Figura 5: Santander de Quilichao en el mapa del Departamento del Cauca	60
Figura 6: Pirámide poblacional de Santander de Quilichao año 2005 - 2010 ...	61
Figura 7: Ubicación lejana del Banco de Occidente en la oficina de Santander de Quilichao – Cauca.....	66
Figura 8: Banco de Occidente oficina Santander de Quilichao Cauca sobre la Carrera.....	67
Figura 9: Área Cajas	67
Figura 10: Oficina de Gerentes	68
Figura 11: Área de Asesores Comerciales y Secretaria	68
Figura 12: Oficina del Director de Servicios	69
Figura 13: Oficina del Auxiliar Operativo.....	69
Figura 14: Ítem 1: Lo más importante para mí es tener un empleo estable	88
Figura 15: Ítem 2: Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta	88
Figura 16: Ítem 3: Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa.....	89
Figura 17: Ítem 4: Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida	89
Figura 18: Ítem 5: La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.....	90
Figura 19: Ítem 6: Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí	91
Figura 20: Ítem 7: La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son	91
Figura 21: Ítem 8: Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.....	92
Figura 22: Ítem 9: Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares	92
Figura 23: Ítem 10: Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo	93
Figura 24: Ítem 11: La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona.....	94
Figura 25: Ítem 12: Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo	94
Figura 26: Ítem 13: Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido .	95

Figura 27: Ítem 14: Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros clientes o compañeros de trabajo	95
Figura 28: Ítem 15: Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido	96
Figura 29: Ítem 16: Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites	97
Figura 30: Ítem 17: Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa	97
Figura 31: Ítem 18: Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.....	98
Figura 32: Ítem 19: Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto.....	99
Figura 33: Ítem 20: Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas	99
Figura 34: Necesidades de protección y seguridad	105
Figura 35: Necesidades sociales y de pertenencia.....	106
Figura 36: Necesidades de Autoestima	107
Figura 37: Necesidades de Autorrealización	108
Figura 38: Representación gráfica de las puntuaciones	109

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal “Análisis de los factores motivacionales que inciden en los colaboradores del Banco de Occidente en la oficina de Santander de Quilichao Cauca para el año 2019 – 2020”, basado en la teoría de la motivación humana de Abraham Maslow, que propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; dicha jerarquía se compone a través de identificar cinco categorías de necesidades (necesidades de protección y seguridad, necesidades sociales y de pertenencia, necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización), se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a la necesidad de cada persona.

Durante el desarrollo de la investigación se utilizan diferentes tipos de investigación, entre ellas, la histórica, de caso, descriptiva, cualitativa y cuantitativa, etc. De igual modo, se utilizará el método deductivo, la observación y la implementación de técnicas de investigación como la aplicación del cuestionario MbM (Gestión por Motivación), elaborado en el año 1996 por el catedrático de desarrollo de Recursos Humanos, Marshall Sashkin, Ph.D. basándose en las cinco categorías básicas de la motivación (necesidades de protección y seguridad, necesidades sociales y de pertenencia, necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización), propuestas por Abraham Maslow (1954) en su teoría denominada Jerarquía de las necesidades, dicho cuestionario fue diseñado para ayudar a descubrir y entender los factores más importantes de la vida laboral de un individuo. Adicionalmente, se aplicará una entrevista semiestructuradas como complemento para la recolección de la información para la investigación.

Para llevar a cabo la investigación, se cuenta con el apoyo de la entidad financiera del Banco de Occidente en la oficina de Santander de Quilichao – Cauca, se cuenta con un total de 12 colaboradores que se desempeñan en cargos Operativos y Comerciales. De manera general, se logran resultados concretos que dan cumplimiento a los objetivos propuestos en la formulación de la investigación, resaltando la satisfacción de los colaboradores en algunos aspectos, y a su vez, la necesidad de trabajar en categorías puntuales como fuente de motivación.

ABSTRACT

The main objective of this research is “Analysis of the motivational factors that affect the employees of Banco de Occidente in Santander de Quilichao Cauca office for the year 2019 - 2020”, based on the theory of human motivation of Abraham Maslow, who proposes a hierarchy of needs and factors that motivate people; This hierarchy is composed by identifying five categories of needs (Protection and security needs, Social and membership needs, Self-esteem needs and Self-realization needs). It is constructed considering an ascending hierarchical order according to the need of each person.

Different types of research are used during the development of this research, including historical, descriptive, qualitative and quantitative, etc. in the same way, the deductive method, the observation and the implementation of research techniques such as the application of the MbM (Motivation Management) questionnaire will be used. Prepared in 1996 by the Professor of Human Resources Development, Marshall Sashkin, Ph.D. based on the five basic categories of motivation (Protection and security needs, Social and membership needs, Self-esteem needs and Self-realization needs), proposed by Abraham Maslow (1954) in his theory called Hierarchy of Needs, this questionnaire was designed to help discover and understand the most important factors of an individual's working life. Additionally, a semi-structured interview will be applied as a complement to the collection of research information.

In order to carry out the investigation, the financial entity of Banco de Occidente is supported by the Santander de Quilichao - Cauca office, with a total of 12 employees working in Operational and Commercial positions. In general, concrete results are achieved that meet the objectives proposed in the research formulation, highlighting the stimulation of employees in some aspects and in turn, the need to work in specific categories as a source of motivation.

INTRODUCCIÒN

El concepto de motivación laboral a través del desarrollo de los diferentes aspectos inmersos a una organización, ha ido adquiriendo un significado relevante y de vital importancia para su administración, a tal punto, que de la motivación de los colaboradores depende en gran parte los resultados en cuanto a productividad. En este orden de ideas, resulta consecuente definir la motivación por Bisquerra (2000) como: “la motivación es un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta. En la motivación intervienen múltiples variables (biológicas y adquiridas) que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas “(p. 165).

Cabe resaltar que la motivación laboral tiende a variar y a dársele una orientación distinta según al sector en el cual se desenvuelva la organización, esto debido a que las condiciones del mercado y los objetivos de cada empresa hacen que se establezca un patrón de funcionamiento acorde a sus intereses.

De acuerdo a lo anterior, se propone una investigación que permitirá el análisis de los factores motivacionales que inciden en los colaboradores en el sector financiero como entidad privada, implementado en el banco de occidente en la oficina de Santander de Quilichao – Cauca para el año 2019 – 2020.

De manera general, la investigación se diseña partiendo desde la descripción de la evolución a través del tiempo de la motivación, profundizando en la teoría de la motivación humana de Abraham Maslow, que propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas en el ámbito laboral, la investigación se realizará mediante la técnica del cuestionario “MbM” en Gestión por Motivación (1996), elaborado por Marshall Sashkin, Ph.D. basado en las cinco categorías básicas de la motivación propuestas por el autor anteriormente mencionado (necesidades fisiológicas, necesidades de protección y seguridad, necesidades sociales y de pertinencia, necesidades de autoestima y las necesidades de autorrealización). Además, como complemento en la recolección de datos para la investigación, se aplicarán entrevistas semiestructurada a tres de los empleados que son objeto de estudio. A través de dichas técnicas se identifican las necesidades que influyen en la motivación de los colaboradores y los factores que actualmente generan percepciones positivas de los mismos en el Banco de Occidente en la oficina de Santander de Quilichao – Cauca.

1. PLATEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con el paso del tiempo de acuerdo a las diferentes necesidades y épocas, las organizaciones van adquiriendo cambios y planteándose nuevos objetivos durante la búsqueda incesante del éxito, la competitividad y un estatus de reconocimiento dentro de la sociedad. Cabe decir, que independientemente de la actividad económica, tamaño o lugar en la que se desempeñe la empresa no la exime de mantener a la vanguardia de los cambios y de plantear nuevas estrategias que garanticen su estabilidad en el mercado.

El éxito de las organizaciones no está limitada solamente por los factores externos como la competencia, las políticas o el músculo financiero; pues también influye la forma como está organizada internamente, que tan eficiente se han determinado y asignado los recursos para responder a las necesidades del día a día tanto de los clientes como de sus colaboradores. Partiendo desde la concepción de que las organizaciones cuentan con recursos que son esenciales y primordiales para la consecución de sus metas y objetivos, se tomará el Recurso Humano como fuente de estudio.

El talento humano hace parte de uno de los recursos más importantes con que opera una organización, sus habilidades, conocimiento y actitudes son el reflejo de los resultados que se ha trazado una empresa; en otras palabras, son el factor clave del éxito, definido por Eslava (2004), “es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el enfoque actual y futuro”.

Ahora bien, las organizaciones logran sus objetivos gracias a la intervención del recurso del talento humano, pero ese talento humano necesita de ciertos componentes que se convierten en los impulsores para que esas personas cumplan a cabalidad con las labores asignadas, entre el cual se menciona la motivación como factor psicológico que orienta y mantiene y determina la conducta de las personas.

La motivación es sin lugar a duda una de las labores más complejas e importantes que debe administrar un líder dentro de una organización, un colaborador motivado es sinónimo de productividad, mantener un empleado motivado se convierte en un reto ambicioso y necesario para que el desempeño de la organización sea positivo. Un colaborador necesita sentirse valorado, reconocido importante y motivado por la organización para que de este modo los

esfuerzos vayan enfocados al logro de los objetivos y metas de la misma, como lo señalan los diferentes autores a continuación:

Definida la motivación como primera medida por Bisquerra (2000), como: “La motivación es un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta. En la motivación intervienen múltiples variables (biológicas y adquiridas) que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas” (p. 165).

Como segunda definición, Herzberg (1959) citado por Robbins y Judge (2013, p.205), plantea que la motivación depende de la relación de un individuo con el trabajo, y que la actitud de alguien hacia su puesto de trabajo podría determinar el éxito o el fracaso. Ante ello planteo su teoría de los dos factores.

Por otro lado, Chiavenato (1979), define a la motivación como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo”.

Así mismo, Para Robbins (2013, p.202) “la motivación se define como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un apersona para alcanzar un objetivo”.

Con respecto a López (2005) define que “la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados”, (p.26).

Finalmente, Según McClelland (1989), “la motivación tiene que ver con el por qué de la conducta, en contraste con el qué y el cómo de la conducta”, ya que, la conducta va a ser la que determine y especifique la forma en que se está dando la motivación.

Este autor ha contribuido al entendimiento de la motivación social vinculado con las relaciones entre las personas, al identificar tres tipos de necesidades motivacionales básicas, como son: la necesidad de logro, la necesidad de poder, y la necesidad de afiliación. Estos tres tipos motivacionales propuestos no son excluyentes ni propios de cada persona, ya que poseen unas configuraciones particulares que influyen en mayor o menor grado en cualquiera de los tipos de motivación. McClelland (1974) citado por Espinoza Mariana (2003, p.26).

Es claro que a una persona no la motiva lo mismo que a la otra, porque sus necesidades y aspiraciones son distintas, pero sí es responsabilidad de la organización definir estrategias o mecanismos a partir de estudios previos a sus empleados que logren integrar factores que de una forma casi que completa

logre mantener su motivación en un nivel considerable. En un mundo tan globalizado donde la competencia puede definir el futuro y la supervivencia de una empresa en el mercado, se hace necesario desarrollar habilidades y características en los colaboradores que siempre lo lleven a elegir la empresa y a querer dar lo mejor de sí mismo para lograr objetivos colectivos; y esto solo se logra cuando hay motivación y siente que está en una gana a gana con la empresa.

Es casi que evidente que cuando al colaborador lo desmotiva alguna situación, el rendimiento no es el mismo y se empiezan a dar los ausentismos, la falta de compromiso, la rotación del personal e incidencias negativas en el clima laboral.

Si bien toda organización existe bajo el concepto de generar utilidades e ir aumentando su capital financiero, unas más que otras, generan en sus empleados mayor presión laboral para cumplir sus metas como es el caso de las entidades financieras donde cada una busca por medio de sus potenciales liderar el mercado a como dé lugar, utilizando sus fortalezas para competir y opacando sus debilidades, esto conlleva a altas exigencias para los colaboradores que se reflejan en estrés y en que los empleados concluyan que son mayores las exigencias que los beneficios que están recibiendo a cambio y por tanto los esfuerzos no están siendo reconocidos.

Partiendo desde la idea que la motivación intrínseca es la que proviene desde el interior de cada persona, que se convierte en el motor para llevar a cabo actividades, acciones, tareas sin esperar recompensas. En la oficina del Banco de Occidente de Santander de Quilichao se viene desarrollando programas de motivación general (ver anexo 1), sin embargo se considera que no se verifica y controla con efectividad para aprovechar el potencial humano de los colaboradores hasta tal punto en que su percepción es pensar que existe mayor interés sobre un enfoque de servicio y de productividad que no va alineado a lo que cada funcionario puede dar por iniciativa propia.

Por lo anteriormente mencionado, se considera necesario realizar el análisis de los factores motivacionales que están incidiendo en los colaboradores del Banco de Occidente de la oficina Santander de Quilichao, ya que por cambio de estrategias y políticas internas, la motivación del personal colaborativo ha desmejorado al punto de pensar que aunque sea una organización que labore bajo el concepto de calidad humana, tiene desventajas frente a otras entidades del mismo sector por los reducidos beneficios que brinda a sus colaboradores y que en últimas se ve reflejado en la desmotivación laboral.

1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo inciden los factores motivacionales en los colaboradores del Banco de Occidente de la oficina de Santander de Quilichao Cauca?

1.2 PREGUNTAS ORIENTADORAS

¿Cómo se determinan los factores motivacionales desde bases teóricas?

¿Qué factores motivacionales existen en el Banco de Occidente oficina Santander de Quilichao y cómo evaluarlos?

¿Qué factores motivacionales consideran los colaboradores que faltan aplicar al Banco de Occidente en la oficina Santander de Quilichao?

¿Cuáles son las necesidades desde el enfoque de Abraham Maslow que inciden en los colaboradores del banco de occidente de la oficina de Santander de Quilichao Cauca?

2. JUSTIFICACIÓN

A lo largo de la historia el concepto de organización o mundo empresarial se ha visto obligada a adoptar innovaciones y cambios significativos; esto como consecuencia del acelerado cambio que adopta el ser humano que se encuentra inmerso en una sociedad globalizada y de apresurados cambios buscando sobresalir y obtener cada vez resultados más productivos

Muchas empresas se constituyen, se desarrollan, se mantienen en el tiempo y llegan a ser referentes; otras, buscan mantenerse en el mercado para no desaparecer. Ante esto, surgen incógnitas que cuestionan las fallas desde diferentes figuras como la publicidad, la inestabilidad de la economía, la competitividad, la tecnología o que el personal no cuenta con las capacidades y habilidades para lograr los diferentes retos, pues se considera que debería ser sobre este último aspecto donde las organizaciones reflexionen acerca del recurso más importante con que cuenta en su cadena de producción y empezar a idear estrategias con enfoque a la administración del talento humano.

En un contexto donde las personas conforman el todo de una organización y su desempeño está relacionado con los diferentes estímulos de productividad establecidos no debe ser un aspecto de poca atención, pues los resultados se darán en proporción y conforme a la motivación que se tenga en el colaborador, dicho por Robbins (2004), las personas con un nivel de satisfacción elevado se expresan o refleja en el desempeño que le ponen en el desarrollo de sus actividades. Desde otra perspectiva, permite evidenciar que tan identificado se encuentra el colaborador con respecto a los objetivos y metas que se ha trazado la organización.

De la misma manera, Perry y Wise (1990), piensan que la motivación implica una estrecha relación entre las expectativas que se ha trazado el empleado y los resultados obtenidos por medio de su trabajo, por ello la importancia de que las organizaciones mantengan en monitoreo dicha relación, ya que de ese modo será posible identificar los factores motivacionales que intervienen en cada empleado.

En un escenario donde quizás los resultados y la competencia están cambiando y transformando el pensamiento y la esencia de la calidad humana que lo caracteriza, se considera necesario confrontar la teoría con la práctica y poder diagnosticar la percepción que tienen los colaboradores en base a la motivación laboral para seguir aportando al cumplimiento de los nuevos objetivos que se ha propuesto la organización, en este sentido, la organización que se propone como objeto de estudio remite a la entidad financiera Banco de Occidente bajo el

nombre “Análisis de los factores motivacionales que inciden en los colaboradores del Banco de Occidente de la oficina de Santander de Quilichao Cauca para el año 2019 – 2020.

Estudiar la motivación de los empleados de la entidad financiera Banco de Occidente se convierte en una necesidad cuando se observan comportamientos que traducen a la carencia de factores que se convierten en el motor de un rendimiento laboral significativo. El estudio quizás permitirá identificar la necesidad e importancia de construir bases motivacionales y potenciar el recurso humano si lo que se persigue son mejores resultados en la productividad y en el cumplimiento de los objetos de manera rentable.

El Banco de Occidente al formar parte del conglomerado financiero más grande de Colombia, Grupo AVAL, debe garantizar un crecimiento sostenible y rentable a través de estrategias diferenciadoras e innovadoras que permitan seguir atendiendo las necesidades de sus clientes, para ello, se hace necesario valorar la experiencia y el bienestar de los colaboradores e incentivar su desarrollo personal y profesional a través del estudio de cada necesidad que el empleado requiera satisfacer y así el desempeño sea el reflejo de un individuo que siente que sus esfuerzos son valorados y que existen motivos para dar lo mejor de sí.

Realizar la investigación acerca de las necesidades planteadas por Abraham Maslow (seguridad, sociales, estima y autorrealización) en el Banco de Occidente en la oficina de Santander de Quilichao, permitirá a través de su resultado retroalimentar a dos partes directamente involucradas con el equipo de trabajo, en primera medida, a los dirigentes, líder y áreas interesadas, ya que tendrán un acercamiento real con el estado actual de las necesidades planteadas por Maslow; estando éstas encaminadas a generar motivación o en su efecto, desmotivación a la hora de llevar a cabo diferentes actividades. Ya conociendo en qué nivel de satisfacción se encuentra cada necesidad, queda a merced de cada implicado idear y establecer acciones y estrategias en pro de conservar o incitar el fortalecimiento de cada punto débil, esto conforme al objetivo que persigue la organización y los resultados que desea obtener referente a su productividad.

Como segunda medida, es una investigación que proporcionará a cada empleado de la oficina iniciativas para realizar algún proyecto que sustente en una motivación o ilusión por conseguirlo, lo cual contribuye a su superación personal y a los logros que desea alcanzar dentro de la organización, además servirá a cada colaborador como patrón de medición frente al pensar y sentir de cada compañero.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar los factores motivacionales que inciden en los colaboradores del Banco de Occidente de la oficina de Santander de Quilichao Cauca.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Determinar los factores motivacionales desde bases teóricas.
- ✓ Considerar algunos de los factores motivacionales que existen en el Banco de Occidente oficina Santander de Quilichao.
- ✓ Establecer algunos factores motivacionales con que aún no cuentan los colaboradores en el Banco de Occidente en la oficina Santander de Quilichao.
- ✓ Identificar las necesidades desde el enfoque de Abraham Maslow que inciden en la motivación de los colaboradores del Banco de Occidente de la oficina de Santander de Quilichao.

4. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la investigación (monografía), se tendrán en cuenta diversos tipos de investigación nombradas a continuación:

Inicialmente, se realizará una *investigación histórica* definida por Tamayo (2003) como:

La investigación histórica trata de la experiencia pasada; se aplica no sólo a la historia sino también a las ciencias de la naturaleza, al derecho, la medicina o cualquier otra disciplina científica. En la actualidad, la investigación histórica se presenta como una búsqueda crítica de la verdad que sustenta los acontecimientos del pasado.

Según (Abouhamad, 2009), este tipo de investigación busca reconstruir el pasado de la manera más objetiva y exacta posible, para lo cual de manera sistemática recolecta, evalúa, verifica y sintetiza evidencias que permitan obtener conclusiones válidas, a menudo derivadas de hipótesis. Teniendo en cuenta que es una investigación que contará con el análisis de diferentes fuentes que permiten evaluar la evolución del tema de la motivación y su clasificación a través de la historia y de diferentes autores. También se aplicará para analizar los diferentes métodos que permiten identificar las necesidades que inciden en la motivación de los colaboradores del Banco de Occidente de la oficina de Santander de Quilichao Cauca.

Del mismo modo, se tendrá en cuenta la *Investigación Descriptiva* definida por Méndez (2011) como:

La investigación donde se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. (p. 231).

A través de esta investigación, se describen las diferentes necesidades y motivaciones del universo de la investigación que se permitieron concluir con el análisis teórico, así como el método a utilizar en la investigación que se espera arrojará las necesidades que inciden en la motivación de los colaboradores del Banco como objeto de estudio.

Dando continuidad al nombramiento de las diferentes investigaciones, se señala la aplicación de cuatro (4) tipos de investigación que permiten la recolección de la información, partiendo de la *Investigación Experimental*, definida por Ávila (2006) como:

Tiene como propósito evaluar o examinar los efectos que se manifiestan en la variable dependiente cuando se introduce la variable independiente, es decir, se trata de probar una relación causal. Montgomery (1993) define literalmente el experimento como "... una prueba o ensayo," (p. 1) en la que es posible manipular deliberadamente una o más variables independientes para observar los cambios en la variable dependiente en una situación o contexto estrictamente controlado por el investigador. (p.61).

Este tipo de investigación permitirá que se realice un control de cada una de las variables a utilizar para el análisis, partiendo desde la aplicación de un cuestionario ya estipulado que determina una serie de respuestas a las que se busca llegar y que ya están clasificadas en las diferentes categorías. Adicional a ello, se analizan variables que permiten establecer unas necesidades en concreto a partir de los ítems del cuestionario.

Como segundo, la *investigación correlacional* definida por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como "Aquella que Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población" (p. 81). Se plantea por autores mencionados, que el estudio tiene como finalidad establecer la relación que se da entre dos o más categorías y/o variables, por lo cual, durante la investigación se busca relacionar cada ítem del cuestionario a una necesidad en particular.

Como tercera investigación se nombra la *Investigación Cualitativa*, definida por Hernández, et al. (2010) como:

Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. (p. 7).

Con esta investigación, se busca analizar las necesidades que poseen los colaboradores desde el diseño del cuestionario que contiene afirmaciones cualitativas y de forma adicional, la aplicación de entrevistas semiestructuradas con el propósito de ampliar la información.

Como cuarta, se propone la *investigación cuantitativa*, que para Hernández, et al. (2010), "Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías" (p. 4). Cabe aclarar que el cuestionario está diseñado bajo variables cualitativas, pero la clasificación de las necesidades se evalúa de acuerdo al resultado numérico que arroja cada columna valorada para determinar el tipo de necesidad.

Finalmente, se recurrirá al *estudio de caso*, definido por Martínez (2006) como:

Una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios (Yin, 1989). Además, en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Chetty, 1996). (p.3) 21.

El estudio de caso, será un complemento al análisis cualitativo y cuantitativo que se propone para obtener la información de la investigación, aclarando que se cuenta además con un sector (Financiero), lugar (Banco de Occidente oficina de Santander de Quilichao) y zona específica (Santander de Quilichao), que permiten el desarrollo de la investigación dentro del año 2019 y 2020.

Por otro lado, partiendo desde planteamientos de Méndez (2011) se utilizarán dos métodos de investigación, como primero, el *método de observación*, definido por Ladrón de Guevara (1983) citado por Méndez Álvarez (2017, p.238), como “el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar”. Esto debido a que permite señalar de manera espontánea la forma como se presentan los hechos conforme al planteamiento del marco teórico bajo el cual está fundamentada la investigación.

Como segundo método se propone, *el método deductivo*, considerado por Méndez (2011) como: “el proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales, con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general” (p. 236). Partiendo del análisis de la información teórica, permite llegar a conclusiones lógicas acerca de los objetivos propuestos para la investigación que tienen que ver con las necesidades que inciden en la motivación de los colaboradores.

Por otro lado, la investigación requiere de fuentes que permiten al investigador la recolección de la información, clasificadas en primarias y secundarias que se amplían a continuación:

Las fuentes primarias de acuerdo a Méndez (2011) “son la información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento” (p.248 director). Para este caso, las fuentes de información corresponden a la aplicación del formulario MbM a los doce (12) funcionarios del Banco de Occidente y tres encuestas distribuidas entre funcionarios que desempeñen el cargo operativo, comercial y al Director de Servicios.

Así mismo, *las fuentes secundarias*, definidas por Méndez (2011) como “información escrita que ha sido recopilada y transcrita, por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento” (p.248). Para esta investigación se utilizan fuentes que contengan información acerca de la motivación tales como libros físicos y digitales, revistas, bases de datos, PDF, textos y tesis de grado de diferentes universidades.

Finalmente, los instrumentos y/o técnicas que tendrá en cuenta la investigación a través de las cuales se accederá a las fuentes de información corresponden en primer lugar a *la Observación participante*, definida por Taylor y Bogdan (1984) como: “la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el milieu (escenario social, ambiente o contexto) de los últimos y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo”. En este caso la información obtenida a través de los diferentes instrumentos permitirán ser verificada y emitida con mayor confiabilidad. Además se aplicará un *cuestionario*, ya existente, conocido como el cuestionario “MbM” en Gestión por Motivación (1996), elaborado por Marshall Sashkin, Ph.D. basándose en las cinco categorías básicas de la motivación (necesidades fisiológicas, necesidades de protección y seguridad, necesidades sociales y de pertenencia, necesidades de autoestima y las necesidades de autorrealización), propuestas por Abraham Maslow (1954) en su teoría denominada Jerarquía de las Necesidades (ver anexo 2), dicho cuestionario fue diseñado para ayudar a descubrir y entender los factores más importantes de la vida laboral de un individuo.

Según Tamayo (2003) citado por Méndez Carlos (2017, p.292), define el cuestionario como un instrumento formado por una serie de preguntas que se contestan por escrito a fin de obtener información necesaria para la realización de la investigación.

El cuestionario “MbM”, en Gestión por Motivación (1996), elaborado por el catedrático de desarrollo de recursos humanos, Marshall Sashkin, Ph.D. En The George Washington University, consta de veinte (20) afirmaciones que describen el punto de vista personal de los colaboradores y sus sentimientos en cuanto a la motivación interna. Ninguna respuesta es correcta o incorrecta, dicho instrumento de recolección está conformado por dos apartados: el primero hace referencia a variables sociodemográficas mientras que el segundo consta de una serie de afirmaciones que pueden reflejar el pensamiento de los colaboradores sobre su trabajo y vida laboral. El cuestionario MbM no mide las necesidades fisiológicas, puesto que se considera que los colaboradores tendrán satisfechas dichas necesidades humanas básicas (comida, agua, aire y lugar para cobijarse), en tanto, se tendrá en cuenta específicamente cuestiones

relacionadas con los 4 (cuatro) factores motivacionales siguientes: Las necesidades de protección y seguridad, que corresponden a la primera escala del cuestionario MbM evalúa las necesidades de protección y seguridad. Estas necesidades se centran en la seguridad económica y personal e incluyen la consecución de un nivel de vida razonable; las necesidades sociales y de pertenencia como segunda escala MbM, están relacionadas con la interacción social, la identidad con el grupo, el sentimiento y la necesidad de pertenencia, la necesidad de amistad y contactos personales significativos y la necesidad de amor e intimidad con la persona; las necesidades de autoestima como tercera categoría en la escala MbM, que se refieren a la necesidad de sentirse una persona valiosa, importante y elogiada por su buen trabajo o por la consecución de logros especiales y las necesidades de autorrealización como última escala de cuestionario MbM y considerada por Maslow como el nivel superior de la motivación humana, se refieren al deseo del individuo de desarrollar todo su potencial, de “ser todo lo que uno puede llegar a ser”. (Sashkin, 1996).

Cada una de las cuatro escalas del Cuestionario MbM tiene un mínimo de 5 y un máximo de 25 puntos. Las puntuaciones altas, de 20 puntos o más, indican que las motivaciones medidas por esa escala son muy importantes para los colaboradores; entre 15 y 19 puntos indican que son relativamente importantes; entre 10 y 14 puntos, que son escasamente importantes y una puntuación baja, por debajo de 10, muestra que no son en absoluto importantes. Finalmente, se representará gráficamente la puntuación obtenida según su nivel de importancia, esto se hará marcando con una “x” el punto que representa aproximadamente el total de cada columna y conectando las “x”, hasta formar una línea. Si los resultados se sitúan por encima de la zona sombreada indican que esa categoría es muy importante para los colaboradores y los que se sitúan por debajo muestran que esa categoría de motivación no es muy importantes. (Sashkin, 1996). A continuación se muestra la Tabla 1 establecida para representar las puntuaciones.

Tabla 1: Representación gráfica de las puntuaciones

	Necesidades de protección y seguridad		Necesidades sociales y de pertenencia		Necesidades de autoestima		Necesidades de autorrealización	
IMPORTANCIA	Muy alta	24		24		24		25
	Alta	22		21		21		23
	Media	18		18		18		20
	Baja	14		13		14		16
	Muy baja	9		8		8		11

FUENTE: Sashkin, M. (1996). Cuestionario MBM (*Gestió n por Motivació n*) (tercera ed.). copyright.

De forma adicional, se realizarán entrevistas semiestructuradas definidas por Hernández (2014) como aquellas entrevistas “que se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (p.403). Para este caso, las entrevistas se realizaran teniendo en cuenta características como el tiempo en la entidad y cargo que desempeña. Las entrevistas se realizarán teniendo como guía las siguientes interrogaciones:

Respecto a las preguntas estructuradas para el Director de Servicios del área Operativa fueron las siguientes:

¿Qué alcance tiene la autoridad que desempeña usted dentro de la oficina?

¿De qué manera o qué medios utiliza usted para transmitir la información a los colaboradores, y que ésta sea tenida en cuenta?

¿Cómo es su relación con los empleados?

¿A nivel general, cómo describe usted el clima laboral del Banco de Occidente?

¿Recomienda usted al Banco de Occidente como una organización agradable para laborar?

¿Cuáles han sido los mejores logros que ha obtenido desde que labora para el Banco de Occidente?

Las preguntas estructuradas para el cajero principal del área operativa y para el asesor de Servicios del área comercial fueron las siguientes:

¿Cómo percibe usted el ambiente laboral a nivel de oficina y Banco de Occidente?

¿Qué beneficios estima más usted del Banco de los que ofrece a sus colaboradores?

¿Considera que el liderazgo del Director de Servicios es adecuado?

¿Qué le motiva a seguir laborando para el Banco de Occidente?

¿Qué aspectos considera usted debe mejorar el Banco para lograr ubicarse entre los primeros cinco puestos de los mejores lugares para trabajar en Colombia?

¿De los logros obtenidos por usted, cuáles han sido producto de los beneficios del Banco de Occidente?

4.1 UNIDAD DE ESTUDIO (POBLACIÓN EN ANÁLISIS).

Como unidad de estudio se tomará todo el universo de los colaboradores de la entidad financiera conformada por 12 colaboradores con contrato a término indefinido, de los cuales 7 hacen parte del área operativa desempeñando cargos como Auxiliar Operativo, Director de Servicios y Cajeros, y 5 del área comercial entre los cuales se encuentran Asesores, Secretaria y Gerentes. De los 12 colaboradores 3 corresponden a hombres y 9 a mujeres. A continuación en la tabla 2 se describe de manera específica la población que será objeto de estudio:

Tabla 2: Descripción de la población para el análisis

DESCRIPCION DE LA POBLACIÒN								
ÁREA	GÉNERO	CARGO	NIVEL DE ESTUDIO	EDAD	ANTIGÜEDAD (AÑOS)	LUGAR RESIDENCIA	ESTADO CIVIL	PORCENTAJE
Comercial	Femenino	Gerente Banca Persona	Universitario	33	8	Satander de Q.	Casada	41,67%
	Masculino	Gerente Banca Gobierno	Doctorado	53	25	Cali Valle	Casado	
	Femenino	Secretaria de Gerentes	Tecnológico	38	7	Satander de Q.	Unión libre	
	Femenino	Asesor de Servicio	Tecnológico	33	6	Satander de Q.	Soltera	
	Masculino	Asesor de Servicio	Tecnológico	30	4	Satander de Q.	Casado	
TOTAL	5							
Operativa	Femenino	Auxiliar Operativo	Universitario	24	6	Satander de Q.	Soltera	58,33%
	Femenino	Cajero Principal	Bachiller	27	5	Satander de Q.	Unión libre	
	Masculino	Cajero Auxiliar	Bachiller	23	1	Satander de Q.	Soltero	
	Femenino	Cajero Auxiliar	Tecnológico	23	1	Satander de Q.	Soltero	
	Femenino	Cajero Auxiliar	Universitario	29	3	Satander de Q.	Soltero	
	Femenino	Director de Servicios	Especialización	32	17	Satander de Q.	Soltera	
	Femenino	Caero Auxiliar	Bachiller	24	1	Satander de Q.	Unión libre	
TOTAL	7							100%

FUENTE: Elaboración propia

Por otro lado, las entrevistas se realizarán a tres personas de las doce que conforman la totalidad del equipo de trabajo de la oficina; dos del área operativa (cajero y Director de Servicios) y una al área comercial. Las entrevistas se utilizarán como fuente de información adicional a la obtenida en el cuestionario que si se aplica a la totalidad de las personas, adicional a ello, por motivo de tiempo y espacio que brinda el Banco para su aplicación, se debe tomar la decisión que al menos la entrevista se realice a tres personas y se distribuye de esa manera para lograr recolectar información de cada cargo. A continuación se relaciona la población:

Tabla 3: Población a la que se le aplicará las entrevistas semiestructurada

POBLACION A ENTREVISTAR				
AREA	GÉNERO	CANTIDAD	CARGO	ANTIGÜEDAD AÑOS
Operativa	Femenino	1	Director de Servicios	17
Operativo	Femenino	1	Cajera principal	5
Comercial	Femenino	1	Asesor de Servicios	6
TOTAL		3		

FUENTE: Elaboración propia

5. ESTADO DEL ARTE

La construcción de fundamentos para el tema de estudio se convierte en una prioridad, por ello, se realiza un recorrido por las diferentes fuentes de información con el propósito de fortalecer la investigación propuesta mediante los resultados obtenidos en diferentes investigaciones que abordan un tema similar al de este trabajo, además permite realizar un paralelo de resultado en cuanto a la hipótesis propuesta. Con respecto a las investigaciones, estudios de caso y artículos realizados acerca de la motivación laboral, sólo se describen las que poseen características similares a la investigación que se llevara a cabo en este trabajo.

La Motivación Laboral surge alrededor del año de 1700 en el siglo XVIII en el continente Europeo, con el inicio de la industrialización y la ausencia de los talleres artesanos, provocando problemas en las relaciones humanas, baja productividad, desinterés y desmotivación por el trabajo. Debido a ello, se hacía necesario encontrar un equilibrio entre los intereses de los colaboradores y empresarios. (Olga Lucía Guerrero, Mònica Marià Sançhèz, 2011). En 1919 por el Tratado de Versalles se crea la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y con ella, la lucha por el bienestar y condiciones del trabajador, el desarrollo social y generación de empleos productivos. Olga Guerrero, Mónica Sánchez, (2011). Análisis de la motivación del Talento Humano como factor competitivo en el sector Bancario de la ciudad de Tunja. (Trabajo de grado). Universidad Nacional abierta y a distancia – UNAD, Tunja, Colombia.

Entre la década de 1920 hasta mediados de la década de 1960, el tema de la motivación estuvo asociado con la investigación experimental, sobre aspectos como la conducta motora, el instinto y el impulso. En ese periodo, se buscaba determinar qué es lo que conduce a un organismo a restaurar su estado de equilibrio u homeostasis, con base en factores externos determinantes de la motivación como los refuerzos. (Pereira, 2009).

En las épocas anteriormente mencionadas, se ha señalado de manera general, aquellos acontecimientos, teorías, enfoques, escuelas y aportes de diferentes autores que han sido importantes durante la evolución histórica de las relaciones humanas dentro de las organizaciones y que dan sustento a la investigación planteada. Por ello, se hace necesario citar al autor Frederick Winslow Taylor, conocido como el padre de la Administración Científica, quien se interesó por primera vez en abordar la complejidad inherente al proceso productivo que caracterizaba a las empresas de fines de siglo XIX, principios de siglo XX. Según Chiavenato (2002, p. 155-156), el siglo XX introdujo grandes cambios y transformaciones que influyeron significativamente en las organizaciones, en su

administración y en su comportamiento. Es un siglo que puede definirse como el siglo de las burocracias o el siglo de las fábricas, a pesar del cambio acelerado de las últimas décadas. Sin duda, los cambios y las transformaciones que acontecieron durante sus años marcaron de manera indeleble la forma administrar a las personas. (Carro, 2012 - 2015).

La obra principal de Frederick Winslow Taylor, Barba Álvarez (2010, p.16-17) se desarrolla al inicio del siglo XX, en medio de una época marcada por la búsqueda de la eficiencia, la racionalidad, la organización del trabajo, la productividad y la ganancia como premisas básicas de las nacientes plantas industriales herederas de los talleres fabriles del siglo XIX. En la introducción, Taylor (1969, p. 16-17), hace una exposición de motivos en los cuales fundamenta la importancia de su obra: el impacto económico de la ineficiencia humana a nivel macro; el remedio para la ineficiencia, se origina en una cuestión administrativa y no en habilidades extraordinarias que tuvieran que tener los hombres. En tal sentido, intentará probar las ventajas de una ciencia de la administración, principios y leyes aplicables a todo tipo de actividades humana, lo cual manifiesta su orientación positivista del conocimiento científico en el siguiente párrafo:

La eliminación del bajo rendimiento y de las diversas causas que deciden el trabajo lento rebajaría tanto el costo de la producción que nuestros mercados, tanto nacional como extranjero, se ampliarían muchísimo, y podríamos competir en condiciones más que iguales con nuestros rivales. Suprimiría una de las causas de las épocas malas, de falta de empleo y de pobreza y, por lo tanto, surtiría en estas aflicciones un efecto más permanente y de más largo alcance que cualquiera de los remedios que se emplean actualmente para suavizar las consecuencias. Aseguraría salarios más elevados, acortaría la jornada de trabajo y haría posible unas condiciones mejores para el trabajo y el hogar. (Taylor, 1969, p. 23).

El nuevo sistema propuesto por Taylor está orientado por la administración, por las leyes de la ciencia y por el ambiente de trabajo, que dan cuenta de las capacidades, facultades y estados de las personas. Los resultados de sus estudios se presentan en forma de principios de administración que orientan el trabajo y donde la dirección asume otras obligaciones, estos se agrupan en cuatro categorías:

Primero: Desarrolla, para cada elemento del trabajo del obrero, una ciencia que reemplaza los antiguos métodos empíricos.

Segundo: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero, mientras que en el pasado éste elegía a su oficio y se instruía a sí mismo de la mejor manera, de acuerdo con sus propias posibilidades.

Tercero: Coopera cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicos que se aplican.

Cuarto: Distribuye equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros. La administración asume todo trabajo que exceda la capacidad de los obreros, mientras que en el pasado casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad eran confiados a éstos. (Taylor, 1969).

Después de analizar cada uno de los principios en que fundamenta la teoría propuesta por Taylor en la Administración Científica y entender que la verdadera esencia de la administración científica no consiste simplemente en la aplicación de estos principios, cabe mencionar de manera puntual, aquellos aportes que dan paso para tener una concepción integral del trabajo humano más cercano en la industria, a entender el por qué su comportamiento y rendimiento dentro de las mismas.

Primero, Taylor citado por (Gilberto Calderon, Teresa Magallón y Hèctor Nùñez, 2010) consideraba que las relaciones laborales, con su sistema, permitirían eliminar las desavenencias entre patronos y obreros, “La administración científica significará [...] la eliminación de casi todas las causas de disputas y desacuerdos entre ellos [...] el gran aumento de los salarios que acompaña este tipo de administración eliminará en gran parte la cuestión de la paga como fuente de disputas” (Taylor, 1977, p.123).

Taylor incita a que se modifique la relación entre patronos y empleados, sus modos de verse entre sí y de entender que persiguen intereses comunes y se genere una verdadera prosperidad entre las dos partes, como es indicado a continuación:

La mayoría de (las) personas creen que los intereses fundamentales de empleados y patronos son forzosamente antagónicos. Por el contrario, la Administración Científica tiene como cimientos: el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros son únicos y los mismos; que no puede haber prosperidad para el patrón, en un término largo de años, a menos que vaya acompañada de prosperidad para el empleado y viceversa, y que es posible darle al trabajador lo que más desea (unos salarios elevados) y al patrón lo que también más busca (un costo reducido de mano de obra) para sus fábricas. (Taylor, 1977, p.20).

Entre otro de los beneficios que traería una mejor relación entre patrón y empleado según la administración científica de Taylor, será la de aumentar significativamente la productividad en la fábrica. La producción puede aumentarse “combatiendo la lentitud del trabajo y la ‘simulación de trabajo’, en

todas sus formas, y armonizando las relaciones entre patrón y empleado de manera tal que cada obrero trabaje lo mejor y más rápidamente posible bajo las indicaciones y con la ayuda de la dirección” (Taylor, 1911, p. 14). El mayor rendimiento también mejorara si se evita que el empleado sienta pereza sistemática; es decir, el empleado se da cuenta de que su tarea no es su principal interés. (Javier Humberto Ospina, Ana Milena Padilla, 2019)

Por otro lado, Taylor contrasta su administración científica con la administración que él denomina de “iniciativa e incentivo” en favor de la que existe un “prejuicio universal” (Taylor, 1911, p. 28). La administración de “iniciativa e incentivo” consiste precisamente en que el administrador da “algún incentivo especial a sus hombres, cuando estos producen más que el obrero ordinario del oficio” (Taylor, 1911, pp. 27-28). “Este incentivo puede revestir diversas formas: esperanza de un rápido ascenso, salarios más elevados (mejores precios por pieza, prima o bonificación por trabajo bueno y rápido), menos horas de trabajo, mejor ambiente y condiciones de trabajo que las que se dan ordinariamente, etcétera.” (Taylor, 1911, p. 27).

Afirma además Taylor, que el sistema de salarios que se adopte no constituirá más que uno de los elementos accesorios, dice explícitamente, que los estímulos a dar a los empleados pueden darse de formas distintas tales como por ejemplo:

La esperanza de una mejora o ascenso rápidos, salarios más elevados (...) menos horas de trabajo, mejor medio ambiente y mejores condiciones de trabajo de las que se dan ordinariamente etc., y por encima de todo (dice Taylor) este estímulo especial debe ir acompañado, por parte del director de la consideración personal para los trabajadores así como de contacto amistoso con ellos que no podrán darse más que con un verdadero y amable interés por el bienestar de quienes están por debajo de él. Es solamente dando un aliciente o estímulo especial de esta clase cuando el patrón puede abrigar la esperanza de conseguir, aunque sólo sea aproximadamente, la “iniciativa” de sus trabajadores” (Taylor, 1977, p.39).

Después de la década de 1960, aparecieron las teorías cognitivas de la motivación, centradas en la experiencia consciente, el interés por la motivación de rendimiento y su importancia, junto con los logros en la vida personal. Por ejemplo, la teoría de Atkinson (citado por Herrera et al., 2004) señala que la motivación de rendimiento se determina por el valor otorgado a la meta y las expectativas por lograrla, teniendo en cuenta las características de las personas con alta o baja necesidad de rendimiento, ansiedad y control interno. (Pereira, 2009)

A partir de la década de 1970, la tendencia está marcada por las teorías cognitivas, en las que se destaca la importancia de algunos de sus elementos constitutivos; entre ellos, el autoconcepto, como elemento central de las teorías motivacionales. (Pereira, 2009). El sistema cognitivo se encarga de recibir y enviar información a los demás sistemas como el afectivo, comportamental y fisiológico para regular el comportamiento o actuar en función del significado de la información con que se cuenta, en otras palabras, la perspectiva cognitiva guía la motivación interna del logro y éxito de las personas. En este orden, las ideas, creencias y opiniones que tenga la persona sobre sí y sus habilidades determinan el tipo y la estabilidad del esfuerzo que realiza y, por tanto, el resultado de sus acciones.

A mediados del siglo XX, surgen las primeras teorías que tratan la motivación y la correlación entre el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal a la hora de desempeñar su trabajo. Las primeras investigaciones concluían que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo, era más eficaz y más responsable, y además, podría generar un buen clima laboral.

En el artículo escrito por Hernández Junco, Varna, Quintana Tápanes, Lázaro, Mederos Torres, Reynaldo, Guedes Díaz, Ramiro, & García Gutiérrez, Benita Nancy (2009, publicado por la Revista Cubana de Medicina Militar, titulado "Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio", Disponible en:

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0138-](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0138-65572009000100007&lng=es)

[65572009000100007&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0138-65572009000100007&lng=es), Se analizó la calidad percibida del servicio hospitalario y su relación con aspectos socio-psicológicos (motivación, satisfacción laboral, liderazgo) en el Hospital "Mario Muñoz Monroy". Se determinó el diagnóstico de cada variable y la relación existente entre ellas a partir del empleo de diferentes métodos-técnicas de recogida y análisis de la información (cuestionario, observación, diagrama causa-efecto, entre otras), además de la estadística descriptiva (mediana, percentil) y no paramétrica (correlación de Sperman, Kruskall Wallis). Se empleó el muestreo probabilístico estratificado por afijación proporcional, con 2 estratos: clientes internos (médicos, enfermeros) y externos (pacientes, familiares). Se analizaron los indicadores que más influyen positiva y negativamente en cada una de las variables estudiadas. Se determinó que la motivación laboral es la variable que mayor correlación tiene con la calidad, seguida de la satisfacción laboral, y por último del liderazgo.

(Espitia, 2006) a través del estudio realizado en el sector de las telecomunicaciones en Bogotá llamado “Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada)” publicado en la revista INNOVAR en el año 2006 mediante el CMT, instrumento psicológico diseñado para identificar y valorar objetivamente la motivación laboral concluye: los factores motivacionales y el clima laboral son propiedades emergentes de la dinámica organizacional, porque surgen de las múltiples interrelaciones del factor humano en la organización. Estas variables se pueden moldear para satisfacer adecuadamente las necesidades del recurso humano, aumentando la productividad, eficiencia y competitividad. Entonces, se pueden crear programas que motiven al empleado, refuercen valores, modifiquen actitudes y percepciones, con personas expertas que faciliten estos procesos de cambio y permitan a la organización alcanzar sus objetivos sin problemas. Si los valores y objetivos organizacionales están alineados a los valores y objetivos personales, se puede lograr un mayor grado de identificación del empleado con la empresa facilitando la consecución de las metas y los objetivos corporativos. Los valores organizacionales se traducen en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros; igualmente, se toman en cuenta para la evaluación de las actitudes, percepciones, motivaciones y compromiso con la organización.

Sum (2015) citado por Cubas Nilda (2016, p.24), afirma que los impulsos de un individuo son causados por estímulos que pueden provenir externamente o internamente. La manera de cómo motivar a un individuo no es la misma para todas las personas, depende de las necesidades que éstas tengan, sus preferencias, creencias, valores, y muchas otras características que influyen en la satisfacción laboral. El proceso para la motivación inicia en la identificación de las necesidades que tiene una persona, las incomodidades y problemáticas que presenta y su comportamiento.

A través de un artículo arbitrado publicado por la revista Scientific sobre Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional realizado en La Libertad, Ecuador por Humberto Coromoto Peña Rivas en Universidad Estatal Península de Santa Elena, UPSE en el año 2017. La investigación se desarrolló en base a una metodología hermenéutica, que inició en la revisión bibliográfica-documental permitiendo obtener las referencias teóricas, criterios básicos y relevantes acerca de la motivación laboral, permitiéndole concluir que debido al desafío que afrontan las organizaciones en la actualidad demanda que se apliquen e intensifiquen estrategias que permitan una acertada motivación laboral. El resultado final será la creación de un vínculo significativo los elementos necesarios para establecer la armonía y el equilibrio entre la

organización y sus empleados, asimismo, el compensar las necesidades básicas del empleado, generará la satisfacción de ser útil y valorado, sentir que su trabajo es un valor agregado a la organización; creando sentido de pertenencia y a su vez atmosfera de trabajo favorable que establece patrones de conducta, los cuales harán grata la convivencia en el creciente proceso social del individuo.

(Velasco, 2017-2018), interesado en estudiar los empleados que trabajen en el sector de la venta imparte la investigación “Relación entre Motivación Laboral y Bienestar Laboral en personal de la venta” entre los años 2017 y 2018 en la ciudad de Madrid. Para la investigación utiliza dos cuestionarios, uno de ellos es el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) (Toro, 1992) para poder evaluar el perfil motivacional de los participantes y el Cuestionario de Bienestar Laboral General (qBLG) (Blanch, Sahagún, Cantera & Cervantes, 2010) que evalúa el bienestar laboral midiendo dos variables, el bienestar psicosocial y los efectos colaterales. La conclusión a la que llega con la investigación le lleva a pensar que una mayor colaboración y relación entre organización y empleado trae consigo resultados positivos, pues una buena relación y cooperación abre la posibilidad de obtener un mayor conocimiento de las necesidades motivacionales de los empleados, por lo que se dispondrá de la información necesaria para, en el caso de que fuera necesario, realizar las modificaciones en diferentes áreas relacionadas con la motivación del trabajador. Esta acción supondrá, un incremento en los niveles de bienestar laboral del empleado reflejado en productividad y una mayor garantía de éxito de la empresa.

Tejedor (2014) citado por Cubas Nilda (2016, p.24-25), indica que la motivación, es el comportamiento que presenta una persona cuando quiere alcanzar una meta, es decir, los colaboradores que están motivados tendrán un nivel alto de desempeño y tratarán de lograr a toda costa sus objetivos, debido que las metas que tiene una organización, las toman como propias. Las motivaciones son diferentes para cada colaborador, es decir a un colaborador le puede motivar la remuneración, mientras a otro el reconocimiento, es por eso que para poder identificar el factor que motive a un individuo se tiene que tener en cuenta diferentes características que le permiten querer lograr sus objetivos a totalidad.

Alles (2012), citado por Cadena Evelyn (2019. P.10), las competencias son características profundas de la personalidad que están estrechamente relacionadas con el éxito que pueda tener una persona, estas no representan cualquier característica de personalidad del individuo sólo de aquellas que llevan al individuo a ser un hombre de éxito. Donde cabe señalar que Spencer y Spencer, citado por Alles (2010), los principales tipos de competencias incluyen

a la motivación, que son los intereses que una persona desea de manera constante, son aquellas que permiten cumplir nuestros objetivos y metas.

Mariño (2014), citado por Cadena Evelyn (2019. P.10), en el estudio de la relación en motivación laboral y desempeño apasionado en Montevideo, aplicó un instrumento a partir de indicadores de autores como Maslow, Herzberg, McGregor, McClelland, entre otros; en relación a los resultados se hizo un estudio de correlación, que intentó determinar si una variable con una puntuación alta (o baja) influye en una segunda variable en este caso si la motivación influye en el desempeño laboral; se visualizó si existe o no correlación. Los resultados esperados aportaron en la Gestión Humana de las organizaciones porque contribuyó en el entendimiento respecto al desempeño apasionado y a la motivación laboral, específicamente a la relación entre ambas variables.

Ramírez (2015), citado por Cadena Evelyn (2019. P.10), en su estudio realizado en la Facultad Regional Multidisciplinaria Esteli de Nicaragua, se descubrió cómo sienten y perciben los trabajadores su actividad laboral mediante la identificación de elementos que influyen en la motivación, concluyó que la relación de la motivación y el desempeño laboral “permiten dar cuenta de evidencias suficientes para sostener y fundamentar la premisa de que el personal motivado y satisfecho tiende a rendir más” (p. 6). Si los trabajadores están realmente motivados, su comportamiento interviene a que el desempeño laboral sea el adecuado.

Peña & Villón (2018), citado por Cadena Evelyn (2019. P.11), en su trabajo denominado: “Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional” cuyo objetivo fue el análisis de la influencia de la motivación en el talento y la determinación de factores que tienen mayor efecto en el desempeño laboral. Dicho estudio concluyó que el comportamiento de un empleado en la organización, depende de los factores motivacionales que se apliquen a fin de satisfacer sus necesidades básicas como son las buenas relaciones laborales, la satisfacción laboral, clima laboral positivo y los resultados de la satisfacción laboral.

(Olga Rocio Guerrero, Mónica María Sánchez, 2011), bajo el instrumento de la Encuesta en el año 2011, realizaron una investigación en el sector financiero de la ciudad de Tunja que recibió el nombre “ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO FACTOR COMPETITIVO EN EL SECTOR BANCARIO DE LA CIUDAD DE TUNJA”, después de analizar los resultados afirman que, dentro de las entidades Bancarias prima el reconocimiento, la valoración de opinión, la esencia de las personas, así como el trato respetuoso, considerado y amable entre compañeros de trabajo y directivos, comprometidos

con la filosofía del banco, respondiendo al cumplimiento de los compromisos y funciones asignadas en pro del futuro de la empresa en colaboración con el buen desempeño del trabajo en equipo. Para estas organizaciones por seguridad en sus procesos y asesoramiento a sus clientes es vital la constante capacitación y formación de sus empleados pues se requiere conocer las expectativas del cliente y preparar a sus funcionarios para ofrecer un excelente servicio logrando efectividad en el servicio para generar, mayor demanda de los mismos ya que son la razón de ser de estas entidades.

(Estrada, 2015), en su investigación titulada “la motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales” en ABANCA a través de la encuesta de cultura y clima (ICOB) que se realiza anualmente concluyo que la motivación laboral en los empleados implica compromiso con la empresa, cuando se logra esto en la plantilla se obtienen resultados óptimos. Los retos a los que se enfrenta el entorno empresarial sólo pueden ser abordados por personas altamente motivadas. La capacidad de gestión de motivación laboral corresponde a los directivos y se trata de uno de los principales desafíos. Una organización empresarial requiere una red con formación y dosis de motivación para el cumplimiento de los objetivos y la obtención de una buena cuenta de resultados. La meta para las empresas no debe ser plantearse la retribución económica como factor motivador único, sino como un conjunto de factores que permitan el desarrollo pleno de los trabajadores. Factores como la formación continua, un clima laboral agradable, el reconocimiento, la autonomía, la recreación laboral o el trato de calidad, entre otros, influyen positivamente potenciando la motivación de los empleados.

Después de analizar los resultados de los diferentes estudios, se podría decir que el problema en general del rendimiento y de las diferentes actitudes que toman en ocasiones los empleados dentro de las empresas, no radica en el trabajo en sí, sino, en las relaciones humanas, en el trato que se les da a los empleados, en la forma como se trabaja en pro de dar solución a las diferentes necesidades de cada persona y en los diferentes planes motivacionales que manejan las organizaciones.

En organizaciones del sector financiero donde el personal colaborativo está inmerso a cambios acelerados generados por aspectos como la globalización, la creación de nuevos productos, servicios y estrategias para retener y fidelizar a los clientes, requieren de una gestión exigente con la motivación del personal, cobrando un mayor protagonismo en las políticas del capital humano en el sector Financiero. Entre los cambios más representativos que se dan en el sector Bancario remite a las competencias que se requieren para desempeñar cargos en este sector, entre las cuales se pueden evidenciar su evolución a través del tiempo a continuación:

Tabla 4: Evolución de las competencias básicas de un empleado del sector Financiero

CARACTERÍSTICAS	AÑO 2000	AÑO 2015
Competencias	Técnicas	Técnicas y no técnicas
Labores	Administrativas	Comerciales
Retribución	Fija	Variable
Actitud	Pasiva	Activa
Carácter	Rígido	Flexible
Visión	Vendedor	Asesor
Orientación a	Producto	Cliente
Formación	Básica	Especializada
Periodo de tiempo	Corto plazo	Largo plazo
Conocimiento	Financiero	Financiero y Comercial

FUENTE: Peña Carlota, (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. (Trabajo de grado, Universidad Pontificia ICAI ICADE).

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 MARCO TEÓRICO

Es significativo reflexionar sobre la evolución de las organizaciones a través de la historia hasta la actualidad y con ellas, los principios teóricos que aportan al desarrollo de la gestión del talento humano. Debido a que la gestión humana involucra aspectos diversos que tienen que ver con el desarrollo de la empresa.

Inicialmente, en los siglos XVII Y XVIII, existió la época del Mercantilismo donde se instauró el capitalismo mercantil y su razón de ser era el comercio como actividad económica y surge la empresa comercial que se dedicaba al desarrollo del comercio internacional. Además, es la época donde la actividad bancaria se desarrolla y su principal actividad era financiar las campañas Bélicas de las potencias de la época.

Más adelante, en el siglo XIX, surge la época del Capitalismo Industrial donde se impulsa una actividad económica más compleja que la del Mercantilismo. En este contexto nacen las empresas industriales y se dedican a las actividades transformadoras, ya que la mayoría de las empresas de esa época eran fábricas. El trabajo se vuelve más mecánico que manual y surge la necesidad de contratar más operarios en las empresas, desaparecen los talleres artesanos más pequeños y su actividad se traslada a las fábricas. Ante el crecimiento económico de esta época aparecen las primeras sociedades como mercados Monopolistas y Oligopolistas.

Tiempo después, a principios del silo XX, la producción deja de ser la única preocupación de la sociedad y surge la necesidad de diferenciar las figuras del empresario del dueño del capital, de este modo, la empresa deja de ser una unidad de producción para convertirse en una unidad financiera de decisión donde deben generarse nuevas fuentes de financiación porque las empresas están obligadas a involucrar innovación tecnológica. Las necesidades de capital trajo el desarrollo del crédito bancario en vista que las empresas deben invertir para empezar a generar rentabilidad, las personas empiezan a agruparse dando paso a las Sociedades Anónimas, cuyo capital se dividía en acciones que compraban en las bolsas de valores. (La evolucion historica del concepto de empresa, 2012).

Actualmente, el papel que cumplen las empresas es más complejo debido a la globalización y al avance de la tecnología de la información y el conocimiento, además interactúan una serie de elementos que condicionan en ocasiones el desarrollo de la actividad económica como los factores demográficos,

tecnológicos, legales, competidores, las personas tienen nuevas necesidades y debido a las diferentes alternativas que se tienen para suplirlas, el proceso de innovación es más exigente y continuo. La empresa actual ya integra una variedad de factores de producción como los recursos tierra (Recursos Naturales, Primeras Materias, Materiales), trabajo (mano de obra, personal, empleados, trabajadores) y capital (recursos financieros, maquinaria, medios de producción), que necesitan ser organizados y dirigidos por unos objetivos empresariales que garanticen el beneficio personal y colectivo.

En la actualidad, las organizaciones son catalogadas como sistemas abiertos que integran nuevos factores y recursos para lograr objetivos de manera personal y colectiva, en este caso se hace alusión entre tantos recursos al capital humano como uno de los factores más importantes, portadores de habilidades, capacidades, conocimientos y a su vez complejos a la hora de estudiar. Entendiendo a las personas como un ser complejo, surge la necesidad de estudiarse desde perspectivas diferentes que influyen directa o indirectamente en su comportamiento, dicho de otra manera:

En una empresa el comportamiento de las personas es complejo, depende de factores internos (derivados de las características de personalidad: capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción del ambiente externo e interno, de actitudes, de emociones, de valores, etc.) y externos (derivados de las características empresariales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de las políticas, de la cohesión grupal existente, etc.) (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999).

En este sentido, debido a la transformación que ha obtenido el concepto de organización a través del tiempo, surgen necesidades que requieren ser evaluadas si lo que se busca o plantea es obtener resultados eficaces que garanticen reconocimiento, estatus o posicionamiento en el mercado laboral. Al paso que las organizaciones evolucionan también evoluciona el concepto o forma de ver a las personas; pasando de ser un simple mecanismo (máquina) de producción a una unidad productiva que requiere de una atención más humana, una administración que idee mecanismos que apunten a resultados más productivos y satisfactorios para ambas partes.

Ante los nuevos pensamientos es preciso resaltar teorías que generaron un movimiento de reacción y oposición frente a la teoría clásica de la Administración, entre ellas se menciona la Administración Científica donde representantes como Frederick Winslow Taylor da un enfoque a las tareas en pro de ser más productivos, esto dándole un significado distinto al recurso humano y postulando el dinero como instrumento que motiva y a su vez, aumenta la producción de los empleados. Más adelante, aparece la teoría de las

Relaciones Humanas (Mayo, 1930), proponiendo nuevas maneras de relación, adaptación y coordinación dentro de las organizaciones de trabajo, dando paso a un enfoque más humanista, reconociendo que el factor dinero no es el único incentivo por el que trabaja y se motiva al colaborador, sino también por el deseo de satisfacer necesidades psicológicas y sociales.

Partiendo de que las organizaciones necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos para su funcionamiento, aparecen autores que plantean nuevas consideraciones acerca de las personas; estas como el recurso que constituye la supervivencia y crecimiento de las organizaciones.

Así, a partir de la década de 1970, surge el concepto de administración de recursos humanos, aunque aún se veía a las personas como recursos productivos, tras las nuevas características de globalización de la economía, la competitividad y los cambios rápidos e imprevisibles, las organizaciones que aspiren tener éxito deberán tratar a las personas como activos y proactivos, donados de inteligencia, creatividad, iniciativa, decisión, habilidades y competencias, así pues, “las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así, nos parece que es mejor hablar de administración de personas para resaltar la administración con las personas, como socios; y no de las personas, como recursos”. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1979).

Si bien las personas aportan al cumplimiento de los objetivos organizacionales, deben ser objeto de estudio, ya que según Chiavenato (1979), en una empresa el comportamiento de las personas es complejo, obedece a factores internos (producidos de características de personalidad: capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción del ambiente externo e interno, de actitudes, de emociones, de valores) y externos (producidos de las características empresariales como los sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de las políticas, de la cohesión grupal existente).

Como es de notar, las organizaciones a lo largo de historia adquiere cambios que las hacen diferentes entre sí, lo mismo sucede con las personas, cada quien tiene sus propias características de personalidad, actitudes, aspiraciones, valores, aptitudes, motivaciones, entre otras, que las cataloga como fenómenos multidimensionales que siempre están sujetas a ser influenciadas por un conjunto de variables, desde entonces, se dice que la conducta humana dentro de una organización obedece a factores internos (que repercuten de las características de personalidad, motivación, capacidad de aprendizaje,

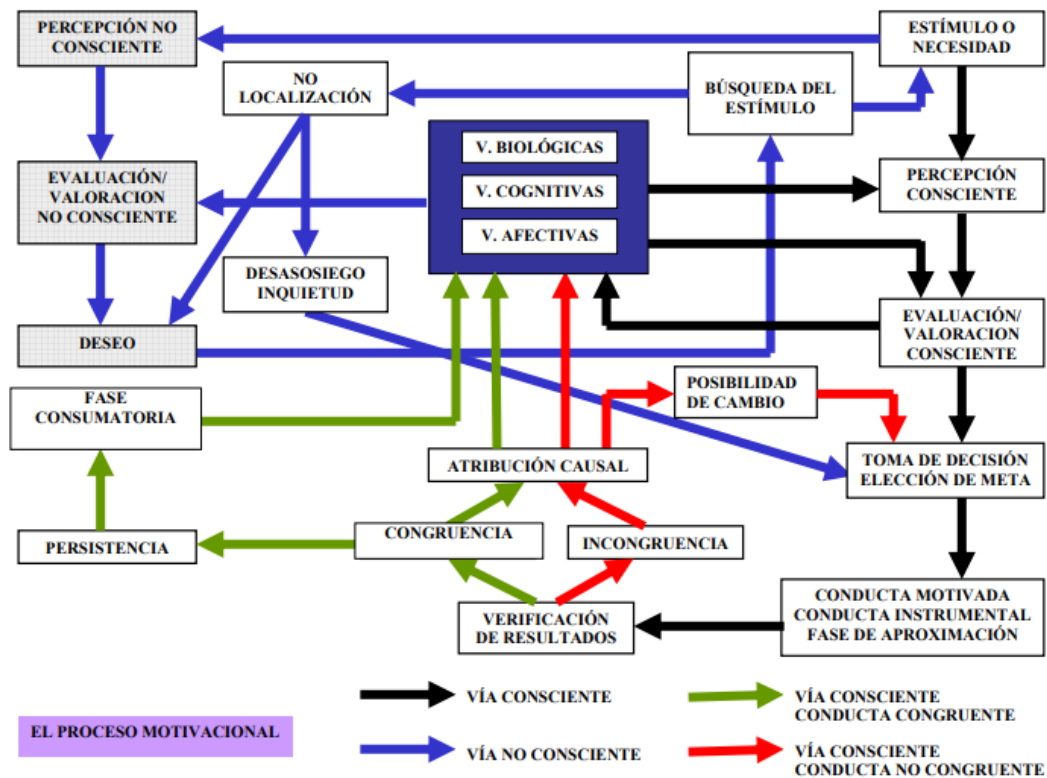
percepción del ambiente de trabajo, emociones) y de factores externos (que reflejan las características de la organización entre ellas, las técnicas de recompensa, factores sociales, políticos).

Para este caso, la investigación tendrá en cuenta uno de los factores internos que influyen en la conducta humana: la motivación, vista como aquello que impulsa a una persona a actuar de una forma distinta o que da origen a un determinado comportamiento, se dice que ese impulso a actuar de forma variada está determinado por estímulos externos o internos, Según (Bisquerra, 2000), “La motivación es un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta. En la motivación intervienen múltiples variables (biológicas y adquiridas) que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas” (p. 165). Con el tiempo, cambian las necesidades y las capacidades que hacen que se genere en el individuo una conducta inestable, entre las conductas Chiavenato (1979), menciona tres:

1. *La conducta es causada por estímulos externos o internos.* Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.
2. *La conducta es motivada,* o sea, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que está siempre orientada y dirigida hacia algún objetivo.
3. *La conducta está orientada hacia objetivos.* En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, todas ellas son expresiones que sirven para designar los motivos de la conducta.

En este sentido, Chiavenato considera que la motivación de una persona se encuentra relacionada bajo las tres premisas anteriormente mencionadas, dependiendo de los estímulos, la cognición y necesidades que se tengan. A continuación se describe gráficamente el proceso motivacional.

Figura 1: Proceso Motivacional



FUENTE: Revista Electrónica de Motivación y Emoción (1997). VOLUMEN: VIII
NÚMERO: 20-21

Después de analizar la motivación como resultado de las diferentes técnicas y estrategias implementadas por una persona u organización para alimentar la actitud y estimulación en el cumplimiento de un objetivo, independientemente de los factores que intervengan, se procede a realizar un recorrido por las diferentes teorías que abordan el tema de la motivación.

Las teorías motivacionales se pueden dividir en teorías de contenido que son las que estudian y suponen los aspectos que pueden motivar a las personas, y las de proceso que estudian y tienen en cuenta el proceso de pensamiento por el cual se motivan las personas (Naranjo, 2009). Las teorías de motivación de contenido están compuestas por las teorías de Maslow, Alderfer, McClelland y Herzberg, las cuales serán las que se tendrán en cuenta en la investigación por su enfoque en las necesidades humanas en función de tipologías predeterminadas. Adicionalmente, se tendrá en cuenta a Victor Vroom (Teoría de las Expectativas) como parte de la teoría de proceso.

Teorías de contenido

En un principio, (Maslow, Motivación y Personalidad, 1943) en su teoría Jerarquía de las Necesidades Humanas, las necesidades humanas están

organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias). La figura 1: Pirámide de las necesidades de Maslow, presenta la estructura de la pirámide según la jerarquía de las necesidades humanas propuesta por Maslow (1943).

Figura 2: Pirámide de las necesidades de Abraham Maslow



FUENTE: Iñigo, (2015)

Maslow (1954) citado por Chiavenato Idalberto (1979, p.51-52), define los niveles de la pirámide de la siguiente manera:

Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el momento del nacimiento. Es decir, en principio la vida humana es una constante búsqueda de la satisfacción de las necesidades elementales más impostergables, que monopolizan la conducta del recién nacido y en el adulto predominan sobre las demás necesidades mientras no se logre su satisfacción. Están relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. A pesar de ser comunes a todos los individuos requieren distintos grados individuales de satisfacción. Su principal característica es la urgencia: cuando alguna de estas necesidades no es satisfecha, dirige la orientación de la conducta.

Necesidades de seguridad: constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Como aquéllas, también están íntimamente relacionadas con la supervivencia de la persona. Tienen gran importancia, dado que en la vida organizacional las personas están en una relación de dependencia con la organización y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsistentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo.

Necesidades sociales: son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a las personas que se les acercan. La frustración de esas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa.

Necesidades de aprecio: son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden llevar al desánimo o actividades compensatorias.

Necesidades de autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de la persona a ser más de lo que es y a llegar a ser todo lo que puede ser. Las necesidades de autorrealización están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene de potencial y como virtud, así como la utilización plena de sus talentos individuales.

Mientras las cuatro necesidades anteriores pueden ser satisfechas por recompensas externas (extrínsecas) a la persona y que tienen una realidad concreta (como alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización sólo se pueden satisfacer mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente (como el sentimiento de realización) y que no son observables ni controlables por los demás. Además, las otras necesidades, una vez satisfechas, ya no motivan la conducta, en cambio, la necesidad de autorrealización puede ser insaciable, en el sentido de que entre más satisfacción obtiene la persona, más importante se vuelve para ella y más deseará satisfacerla. No importa qué tan satisfecha esté la persona, deseará siempre más.

En segundo lugar, se analiza la teoría E.R.G (Existencia, Relación y Conocimiento) propuesta por Clayton Alderfer (1972) citado por Trechera (2005), es una teoría que se establece según distintos autores a partir de la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, inicialmente, reduce las cinco necesidades que propone Maslow en tres. Estas necesidades son las de existencia (necesidad de bienestar físico), relación (relaciones interpersonales) y crecimiento (desarrollo y crecimiento personal), descritas a continuación:

Necesidades de Existencia: son aquellas necesidades básicas y materiales que se satisfacen mediante factores externos y corresponden a las necesidades fisiológicas y de seguridad.

Necesidades de Relación: requieren para su satisfacción de las relaciones interpersonales y de la pertenencia a un grupo. Se refieren a las necesidades sociales y de aceptación.

Necesidades de Crecimiento: son las necesidades de desarrollo personal. Se satisfacen cuando la persona logra objetivos importantes para su proyecto vital, e incluyen el reconocimiento, la autoestima y la autorrealización.

Trechera (2005) menciona que, a pesar de que Alderfer basó su teoría en la de Maslow, la cuestiona porque considera que existe un movimiento ascendente en el modelo piramidal que se denomina satisfacción progresiva y otro que conduce a la persona hacia atrás, al que llama frustración regresiva. Es decir, si alguien se frustra por no poder satisfacer ciertas necesidades, retrocederá para satisfacer necesidades inferiores. Alderfer (1972) citado por Revista Educación (2009, p. 158).

Más adelante, aparece la Teoría de las necesidades (McClelland, 1989) señala que existen tres impulsos dominantes que participan en la motivación: la necesidad de logro, la de afiliación y la de poder.

Al hablar de las necesidades de logro, se concluye que es la que se distingue del resto al tener realizaciones sobre un conjunto de normas e impulsos que buscan sobresalir para tener éxito. Un colaborador con este tipo de exigencia tiende al crecimiento, donde los logros son importantes para sí mismo y no por las recompensas generadas a partir de una consecuencia. McClelland (1989) citado por Revista Educación (2009, p. 160), definen la necesidad de poder y afiliación así:

Necesidad de poder: se considera que las personas que tienen una alta necesidad de poder, emplean más tiempo y esfuerzo pensando cómo obtener y ejercer el poder y la autoridad, que aquellas que tienen una baja necesidad de poder. Estas personas consideran que siempre necesitan ganar argumentos, persuadir a otras, hacer que sus criterios prevalezcan y se sienten incómodas si no poseen ciertas cuotas de autoridad

Necesidad de afiliación: las personas con una alta necesidad de afiliación tienden a interesarse y a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales. Conceden mucha importancia a los momentos agradables que comparten con otras personas y se preocupan por las deficiencias o dificultades en sus relaciones con otras. La meta común de la motivación de afiliación es la interacción social y lograr la aceptación de otras personas. En ciertos casos, el comportamiento de afiliación se relaciona con una reducción de la ansiedad; en otros, contribuye más a que la persona asegure la aprobación social de sus puntos de vista. Independientemente de los orígenes de la necesidad de afiliación, esta tiende a producir esquemas de comportamiento similares. Las personas con una gran necesidad de afiliación buscan la compañía de otras, toman medidas e ingenian estrategias para ser admitidas por estas, intentan proyectar una imagen favorable en sus relaciones interpersonales, moderan las tensiones desagradables en sus entrevistas, ayudan y apoyan a otras, y desea ser admiradas en retribución. McClelland (1989) citado por Revista Educación (2009, p. 160).

Si se hace una comparación entre la teoría de McClelland y los estudios de Maslow, permite señalar que el poder tiene particularidad con la necesidad social o de estimación en cuanto a las relaciones con las personas y su estatus; del mismo modo, se relaciona con la necesidad de seguridad. La afiliación es un sinónimo suavizado de lo que Maslow llama necesidad social; en tanto que el

logro puede recordar algunos patrones conductuales relativos a la autoestima o la autorrealización (Daft, 2004).

Del mismo modo, Herzberg (Frederik Herzberg, Mausner Bernard y Snyderman Barbara, 1959) en su teoría de los dos Factores, considera que la motivación depende de dos factores y está fundamentada en el ambiente externo, los dos factores son definidos por Herzberg (1967) citado por Chiavenato Idalberto (1979, p.71), así:

- a. *Factores higiénicos.* Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión *higiene* refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero, si son precarios, provocan insatisfacción, por lo que se les llama factores de insatisfacción o extrínsecos, de higiene o de apoyo, comprenden:

- ✓ Condiciones de trabajo y bienestar.
- ✓ Políticas de la organización y administración.
- ✓ Relaciones con el supervisor.
- ✓ Competencia técnica del supervisor.
- ✓ Salario y remuneración.
- ✓ Seguridad en el puesto.
- ✓ Relaciones con los colegas.

Factores motivacionales. Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios,

provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denominan factores de satisfacción o intrínsecos, motivadores o satisfactores. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

- ✓ Delegación de responsabilidad.
- ✓ Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.
- ✓ Posibilidades de ascenso.
- ✓ Utilización plena de las habilidades personales.
- ✓ Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- ✓ Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- ✓ Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

Como se había mencionado anteriormente, la investigación tendrá un enfoque en lo que comprenden las teorías motivacionales de contenido, pero con el propósito de ampliar un poco más la investigación acerca de las teorías motivacionales, se nombrará el aporte de la teoría de proceso de Vroom. El modelo situacional de Motivación (Vroom, 1964), reconociendo las diferencias individuales y basándose en la motivación para producir, para lo que puntualiza tres factores:

- a. Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.
- b. La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.
- c. Capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree poder influir en él.

Según Vroom (1964), citado por Chiavenato Idalberto (1979, p. 72-73), una persona puede desear aumentar la productividad cuando se dan tres condiciones:

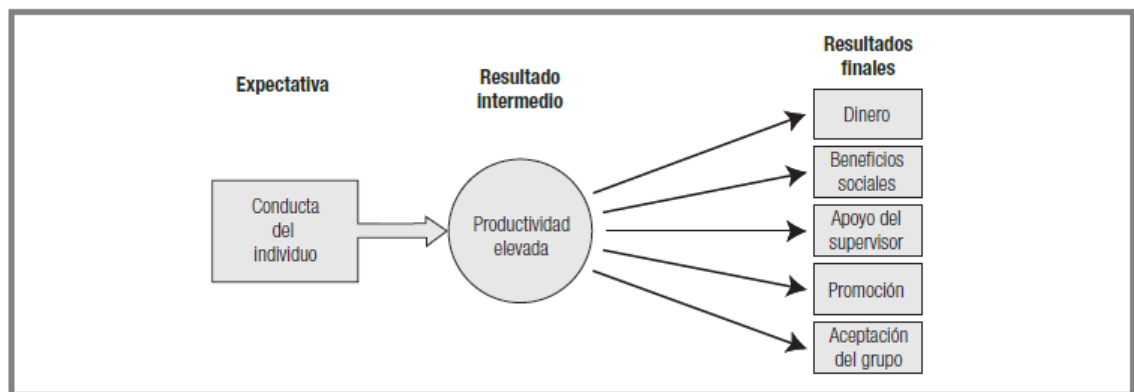
1. *Objetivos personales del individuo*: que pueden comprender dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer simultáneamente.
2. *Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad*. Si un trabajador tiene como objetivo importante tener un salario elevado y si trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más. Pero si es más importante su necesidad de ser aceptado socialmente por los otros miembros del grupo tendrá una

productividad inferior al nivel que considere como patrón informal de producción. Producir más puede costarle el rechazo del grupo.

3. *Percepción de su capacidad de influir sobre su productividad.* Si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a no esforzarse mucho, como ocurre con personas en un puesto sin la capacitación adecuada o con un operario en una línea de montaje con velocidad fija.

Para exponer la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativas de la motivación que se basa en objetivos intermedios y progresivos (medios) que conducen a un objetivo final (fin). Según este modelo, la motivación es un proceso que gobierna alternativas entre comportamientos. Los individuos perciben las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan un eslabón en una cadena entre medios y fines. De manera que cuando el individuo persigue un resultado intermedio (productividad elevada, por ejemplo), busca los medios para alcanzar resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, promoción o aceptación del grupo). En la figura 2 se muestra el Modelo de Expectativas propuesto por Vroom.

Figura 3: Modelo de Expectativas Aplicada



FUENTE: Chiavenato, I. (1979). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). México: McGraw Gill.

Con el propósito de reunir las diferentes ideas propuestas por los autores mencionados anteriormente en lo que tiene que ver con la identificación de las fuentes de la motivación., es preciso citar algunos aspectos importantes:

Las fuentes de la Motivación varían a lo largo de dos ejes: el interno - externo y el psicológico-neurofisiológico. De forma reducida, podemos decir que existen fuentes internas y fuentes ambientales, la conducta motivada en un individuo como consecuencia de algunos estímulos internos adquieren connotaciones psicológicas, tales como los impulsos, las necesidades, los deseos y variables

neurofisiológicas, biológicas en general. (MOTIVACIÓN: CONDUCTA Y PROCESO, 1997).

Por lo que respecta a las fuentes internas, cabe hablar de la historia genética, la historia personal y las variables psicológicas. En cuanto a la historia genética, se refiere a los efectos que ha ido ejerciendo el proceso de la Evolución sobre la especie humana, en la historia personal, se refiere a la experiencia que arrastra un individuo desde el nacimiento. Dichas experiencias van configurando el bagaje de los eventos que estimulan y motivan a un individuo, de los incentivos que atraen a ese individuo, y de las conductas mediante las que puede alcanzar dichos incentivos. En cuanto a las variables psicológicas, representan el hecho incontrovertible de que los seres humanos somos diferentes y únicos. Poseemos nuestra propia individualidad que nos hace peculiares. (MOTIVACIÓN: CONDUCTA Y PROCESO, 1997).

En definitiva, el estudio de las fuentes de la Motivación tiene que incluir los componentes biológicos, de aprendizaje y cognitivo. Estos componentes, en interacción mutua entre sí y con el medio ambiente, posibilitan la activación y dirección de la conducta motivada. El componente biológico se fundamenta en el hecho de que uno de los principios de la conducta depende de la estructura genética del sujeto. El componente de aprendizaje juega un importante papel en la motivación, ya que los denominados “motivos adquiridos” (logro, poder, etc.) se escapan a la pura determinación biológica. El componente cognitivo se relaciona con los procesos de conocimiento. Cognición implica pensamiento, percepción, abstracción, síntesis, organización, elección, etc. (MOTIVACIÓN: CONDUCTA Y PROCESO, 1997).

A manera de conclusión, es preciso decir que a nivel organizacional, la motivación es un factor que influye de manera directa en el desempeño laboral de las personas. El empleado se comporta de acuerdo con el grado de motivación que conserve. Para Robbins (2004), las personas que cuentan con una motivación elevada expresan su buen desempeño a través del esfuerzo que emplean para desarrollar sus actividades. Por otro lado, así puede evidenciarse el grado de identificación de los colaboradores respecto a las metas y objetivos de la organización.

Desde una perspectiva organizacional, la motivación laboral como tema central de la investigación, se define como “La motivación laboral se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo. Es la voluntad que caracteriza al individuo a través

del esfuerzo propio a querer alcanzar las metas de la organización ajustado a la necesidad de satisfacer sus propias necesidades”. (Rivas, 2018).

De acuerdo a lo anterior, se puede plantear que la satisfacción o motivación laboral es el resultado de la unión de elementos motivacionales, emocionales, actitudinales, cognitivos y comportamentales con respecto a la interacción de un ambiente organizacional en particular, donde se tiene en cuenta situaciones y factores afines con los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por parte de los patrones y otros conceptos similares (Blum, 1990, citado por Abrajan, Contreras & Montoya, 2009).

Ahora, el autor que se propone como guía en cuanto a su pensamiento, su teoría en la presente investigación para identificar los factores que inciden en la motivación de los colaboradores del sector financiero en el Banco de Occidente, será Abraham Maslow con la teoría de la Jerarquía de las necesidades humanas, basándose en las cinco categorías básicas de la motivación (necesidades fisiológicas, necesidades de protección y seguridad, necesidades sociales y de pertinencia, necesidades de autoestima y las necesidades de autorrealización).

El instrumento que se utilizará para evaluar la motivación (o necesidades) de los colaboradores del Banco de Occidente en la oficina de Santander de Quilichao - Cauca corresponde al cuestionario MbM, elaborado por Marshall Sashkin, ph. D. con base en la propuesta de la teoría propuesta por Maslow. El cuestionario está estructurado bajo las cinco categorías de motivación que propone Maslow (Necesidades fisiológicas, Necesidades de protección y seguridad, Necesidades sociales y de pertinencia, Necesidades de autoestima y las necesidades de autorrealización), cabe aclarar que para la investigación no se evaluara ni tendrán en cuenta las necesidades fisiológicas, lo cual para Marshall Sashkin las personas que completan el cuestionario es prácticamente seguro que cuentan con éstas necesidades satisfechas. De forma adicional, con el objetivo de dar cumplimiento a los objetivos propuestos de manera más concreta, se aplicará una entrevista semiestructurada a tres funcionarios del banco.

Con el propósito de ser más específicos con la investigación, es necesario poner en contexto el sector en el cual se desarrollará el estudio, para este caso, se hablará del sector financiero como entidad privada. A continuación se realiza un recorrido a través de distintas fechas haciendo énfasis en los acontecimientos más importantes sobre la evolución de las entidades financieras.

Antes de la era Cristiana, el comercio giraba en torno a la subsistencia, ya en la era Cristiana con la revolución que involucró el descubrimiento de América, para la geopolítica y la economía del mundo, el comercio entre España, Europa y Oriente, se activa con el patrón Oro, el cual llegaba en cantidades sin precedentes de las nuevas tierras cubiertas del metal precioso que enloqueció a todo aquel que se hizo a ultramar. Soto (2015) citado por Cuartas Fernando (2018, p.2).

Cuando el intercambio de productos empezó a deteriorarse, surge la necesidad de crear una medida que sirva como medio de pago y fuera aceptada por todos, se define un papel moneda (Marx, 2017) y con ello nace la dinamización del comercio y la cultura nómada de los primeros pobladores del fin de la edad media. Las personas que se dedicaban al comercio y los hombres que se iban a la guerra dejando sus territorios, ven la necesidad de proteger sus riquezas, aparece el clero; institución de confianza y seguridad para custodiar los patrimonios de los incipientes, lo que hoy se conoce como los bancos. Banca Fácil (2017).

De esta forma, en 1923 aparece la misión Kemmerer de los Estados Unidos de Norteamérica, con el objetivo de organizar las finanzas del Gobierno Nacional e intervenir en el mercado del dinero. En este momento se crean los bancos de Bogotá y el Banco de Colombia. Cuartas (2018).

En 1928, inicia operaciones la Bolsa de Valores de Bogotá, como vehículo al servicio de las sociedades anónimas (industria textil, de alimentos y cementera).

Tras el rápido avance de la historia, se crea la Bolsa de Valores de Medellín en 1960. El plan de desarrollo las Cuatro Estrategias del Presidente Misael Pastrana Borrero DNP (2017), conlleva la creación de las Corporaciones de Ahorro y Vivienda, CAV, sobresaliendo CONAVI, Corporación Nacional de Ahorro y Vivienda, Davivienda y Granahorrar.

En 1980, los empresarios caleños crean la Bolsa de Valores de Occidente como instancia para buscar y fondear recursos de tesorería. Sierra, Duarte & Rueda (2015).

Con la liberalización de la economía colombiana en 1990, la banca colombiana dedicada a la captación y colocación de créditos, ante la competencia internacional de los primeros bancos extranjeros se vuelve socio de las unidades deficitarias, al brindarles asesoría en sus proyectos productivos más allá del simple otorgamiento de recursos. Zuleta (2015).

En el año 1991, el gobierno colombiano tras la deuda externa, crear los Títulos de Endeudamiento Soberano, TES, como mecanismo de financiación pública, al corto, mediano y largo plazo. Del mismo modo, la Ley 100 y la Ley 50, promueve nuevos actores para el mercado financiero, como las administradoras de fondos de pensiones y cesantías de los asalariados colombianos. Morales, (2017).

Tras la crisis bancaria a finales de la década de los 80, debido a la amenaza de la competencia de bancos internacionales en el parque Financiero Colombiano, nace la industria Bancaria en Colombia.

Finalmente, en el siglo XXI, el sector Bancario Colombiano adquiere corporaciones y bancos como Bancolombia adquiriendo a Banagrícola Davivienda, adquiriendo a HSBC Centroamérica y Grupo AVAL adquiriendo a BAC Credomatic. Upegui (2017).

Cuando se habla del sistema financiero, muchas personas lo relacionan directamente con los establecimientos bancarios o básicamente con lo que se conoce como “la banca” (Sierra S. I., 2013). Básicamente el Sistema Financiero (llamado también Sector Financiero) es el conjunto de instituciones que, previamente autorizadas por el Estado, están encargadas de captar, administrar e invertir el dinero tanto de personas naturales como de personas jurídicas (nacionales o extranjeras) (Prieto, 2015). (Cuartas, 2018).

La Superintendencia Financiera agrupa las entidades que vigila de la siguiente manera según Cuartas (2018):

- Establecimientos de crédito: banca de segundo piso, bancos, compañías de financiamiento comercial, cooperativas financieras, organismos cooperativos de grado superior.
- Industria aseguradora (Fasecolda, 2017): compañías de seguros de vida, compañías de seguros generales, sociedades cooperativas de seguros y sociedades de capitalización.
- Intermediarios de valores y otros agentes (ANDI, 2017): administradoras de sistemas de pago de bajo valor, almacenes generales de depósito y casa de cambio.
- Pensiones, cesantías (Asofondos, 2017) y fiduciarias: fiduciarias, fondos de cesantías, fondos de pasivos pensionales, fondos de pensiones obligatorias, fondos de pensiones voluntarias, sociedades administradoras.

- Portafolios de inversión. (p. 2).

Según la agrupación que realiza la Superintendencia Financiera, la investigación se centra en los establecimientos bancarios o de crédito, definido como: “Son establecimientos bancarios las instituciones financieras que tienen por función principal la captación de recursos en cuenta corriente bancaria, así como también la captación de otros depósitos a la vista o a término, con el objeto primordial de realizar operaciones activas de crédito” (Estatuto Orgánico, 2017).

Según la superintendencia financiera de Colombia, en la actualidad existen 23 bancos privados, 13 nacionales y 10 extranjero. La tabla 4 relacionada a continuación, muestra según la Superintendencia Financiera de Colombia, los tipos de Bancos Nacionales y Extranjeros:

Tabla 5: Tipos de Bancos

Entidad
Bancos Nacionales
<i>Banco de Bogotá</i>
<i>Banco Popular</i>
<i>Bancolombia</i>
<i>Helmbank</i>
<i>Occidente</i>
<i>BCSC</i>
<i>Davivienda</i>
<i>Banco AV Villas</i>
<i>Bancamia</i>
<i>WWB S.A</i>
<i>Bancoomeva</i>
<i>Banco Finandina</i>
<i>Coopcentral</i>
Banco Extranjeros
<i>Banco Corpbanca</i>
<i>Citibank</i>
<i>HSBC</i>
<i>GNB Sugameris</i>
<i>BBVA</i>
<i>Red Multibanca Colpatría</i>
<i>Procredit</i>
<i>Banco Falabella S.A</i>
<i>Banco Pichincha S.A</i>
<i>Banco Santander de Negocios Colombia</i>

FUENTE: Cuartas, F. D. (2018). Estructura y evolución del Sistema Financiero Colombiano de la banca comercial a la banca de inversión. Centro de Servicios y Gestión Empresarial SENA Medellín, 22

Después del corto análisis de la evolución del Sistema Financiero Colombiano, se puede concluir que la eficiencia y competencia bancaria está en constante crecimiento, por tanto, al igual que los demás sectores de la economía necesitan generar condiciones y ajustes favorables que creen condiciones beneficiosas tanto para los accionistas como para los colaboradores, de ahí la necesidad de generar y alimentar internamente la motivación de quienes aportan conocimiento y habilidades para el logro de objetivos colectivos.

6.2 MARCO CONCEPTUAL

6.2.1 Conceptos

Para la realización de esta investigación se tendrán en cuenta los siguientes conceptos:

Incentivo: Pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, elogios, etc.). Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro.

Misión Organizacional: es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado.

Motivación: es una de las claves explicativas más importantes de la conducta humana con respecto al porqué del comportamiento. Es decir, la motivación representa lo que originariamente determina que la persona inicie una acción (activación), se dirija hacia un objetivo (dirección) y persista en alcanzarlo (mantenimiento).

Motivación laboral: según Maslow en su libro de Motivación y Personalidad lo define como: (Maslow, Motivación y Personalidad, 1954), obedecen a todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo.

Necesidad: es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento.

Objetivo Organizacional: es una situación deseada que se quiere alcanzar.

Organización: las organizaciones son catalogadas como sistemas abiertos que integran nuevos factores y recursos para lograr objetivos de manera personal y colectiva

Recurso: son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales.

Recurso Humano: La expresión “recursos humanos” se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones.

Sector financiero: está conformado por entidades públicas y privadas que desarrollan actividades relacionadas con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación del país.

Visión Organizacional: es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado.

6.3 MARCO CONTEXTUAL

El universo de estudio para esta investigación es la motivación laboral, que apoyado en el artículo publicado en el blog para profesionales en la gestión del capital humano, demuestran las diez estadísticas que son crucial para conseguir buenos resultados e incremento en la productividad, en las cuales menciona que las empresas debido a la importancia que ha cobrado la motivación de los empleados, ya cuentan con sistemas de incentivos o reconocimiento, ya asumen que los empleados cambian de empresa en busca de un incremento del sueldo y por la falta de reconocimiento y aprecio en su empresa.

El estudio de la incidencia de los factores motivacionales en los empleados se desarrollara en el sector financiero, tomando como objeto de estudio al Banco de Occidente en la oficina de Santander de Quilichao Cauca, cuyo universo de estudio será realizado a la totalidad del personal conformado por 12 colaboradores con contrato a término indefinido, de los cuales 7 hacen parte del área operativa desempeñando cargos como Auxiliar Operativo, Director de Servicios, Cajero Principal y auxiliares, y 5 del área comercial entre los cuales se encuentran Asesores de servicio, Secretaria (Asesora de soporte comercial) y Gerentes (Banca personas y Banca Gobierno). De los 12 colaboradores 3 corresponden a hombres y 9 a mujeres.

Como se mencionó anteriormente, la investigación se realizará en el municipio de Santander de Quilichao, el cual está ubicado en la República de Colombia, en el sector Norte del Departamento del Cauca, a 97 Km al norte de Popayán y a 45 Km al Sur de Santiago de Cali, Valle del Cauca, sus límites son: al Norte con los municipios de Villarica y Jamundí, al Occidente con el municipio de Buenos Aires, al Oriente con los municipios de Caloto y Jambaló y al Sur con el municipio de Caldon. (Secretaria de Desarrollo Económico y Competitividad, 2016).

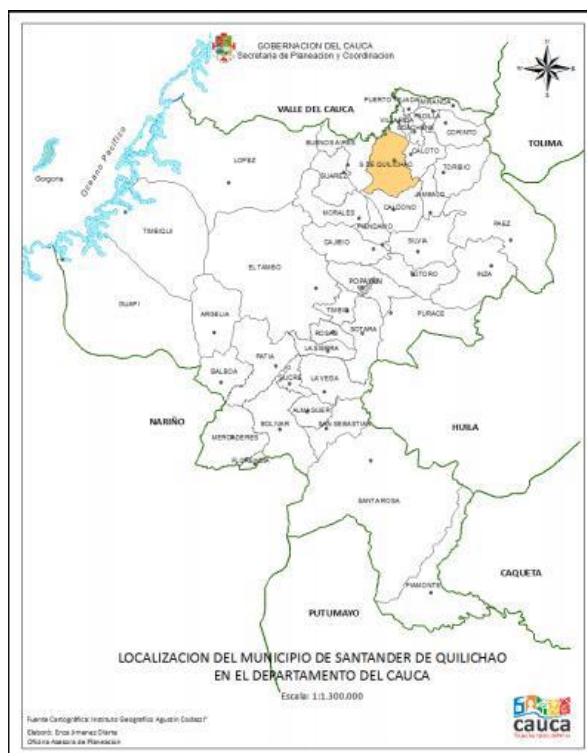
Figura 4: Departamento del Cauca en el mapa de Colombia



FUENTE: Gobernación del Cauca, 2013, Pág. 26

El nacimiento civil de Santander de Quilichao se institucionaliza el 16 de julio de 1755 mediante el acuerdo del 005 de junio 1 de 2006. Limita al Norte con los Municipios de Villarrica y Jamundí, al Occidente con el Municipio de Buenos Aires, al Oriente con los Municipios de Caloto y Jámalo y al Sur con el Municipio de Calono. Su extensión es de 597 Km² su posición geográfica respecto al meridiano de Bogotá es de 3° 0' 38" Latitud Norte y 2° 23' 30" latitud Oeste su altura sobre el nivel del mar es de 1.071 Metros (Gobernación del Cauca, 2013)

Figura 5: Santander de Quilichao en el mapa del Departamento del Cauca



FUENTE: Gobernación del Cauca, 2013, Pág. 31

La población del municipio de Santander de Quilichao para el año 2019 según los datos conciliados en las Proyecciones de Población Municipales 2005 – 2020 del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE, es de 99.354 personas, encontrándose 58.311 habitantes en la zona urbana y 41.043 habitantes en el resto. A continuación se presenta la proyección de la población realizada con el censo del DANE del 2005 – 2010 por la Secretaria de Salud:

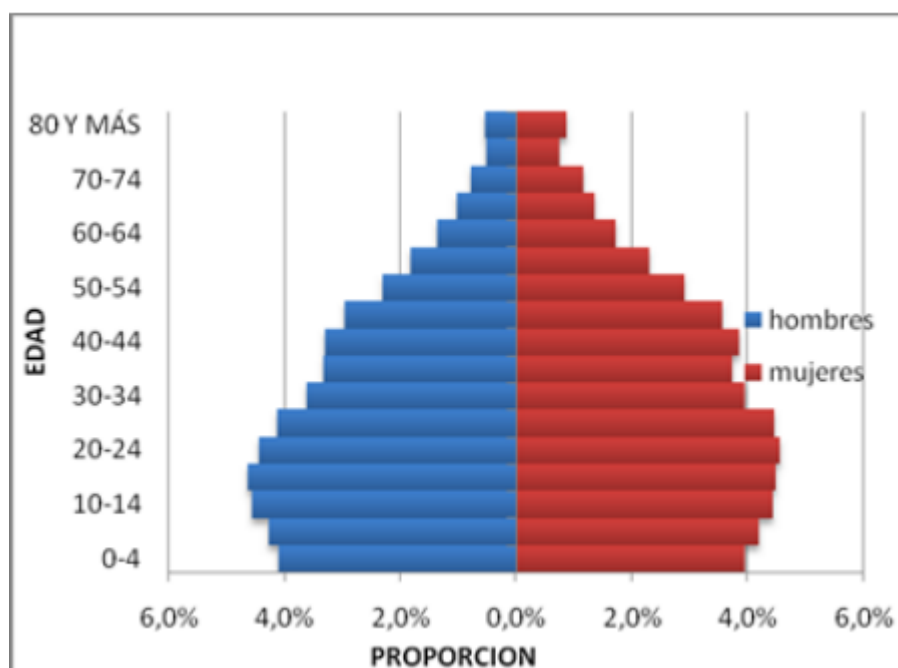
Tabla 6: Distribución de la población años 2005 - 2010 por quinquenios y género de Santander de Quilichao

Grupos de edad	2005			2006			2007			2008			2009			2010		
	Total	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total	H	M
Total	80.282	39.746	40.536	81.506	40.322	41.184	82.697	40.897	41.800	83.938	41.487	42.451	85.197	42.080	43.117	86.502	42.692	43.810
0-4	7.748	4.028	3.720	7.640	3.952	3.688	7.577	3.898	3.679	7.566	3.869	3.697	7.608	3.874	3.734	7.705	3.916	3.789
5-9	8.860	4.550	4.310	8.777	4.523	4.254	8.641	4.464	4.177	8.462	4.377	4.085	8.270	4.269	4.001	8.092	4.144	3.948
10-14	9.169	4.545	4.624	9.254	4.616	4.638	9.293	4.664	4.629	9.288	4.693	4.595	9.240	4.701	4.539	9.154	4.687	4.467
15-19	7.911	3.985	3.926	8.121	4.067	4.054	8.387	4.183	4.204	8.673	4.315	4.358	8.925	4.439	4.486	9.107	4.538	4.569
20-24	7.153	3.681	3.472	7.214	3.709	3.505	7.281	3.724	3.557	7.365	3.737	3.628	7.492	3.767	3.725	7.675	3.828	3.847
25-29	6.724	3.280	3.444	6.799	3.344	3.455	6.849	3.411	3.438	6.896	3.481	3.415	6.947	3.545	3.402	7.009	3.596	3.413
30-34	5.928	2.840	3.088	6.075	2.914	3.161	6.224	2.983	3.241	6.369	3.050	3.319	6.496	3.118	3.378	6.599	3.188	3.411
35-39	5.192	2.495	2.697	5.291	2.539	2.752	5.406	2.592	2.814	5.539	2.654	2.885	5.677	2.717	2.960	5.820	2.783	3.037
40-44	4.821	2.282	2.539	4.914	2.328	2.586	4.974	2.361	2.613	5.016	2.386	2.630	5.064	2.414	2.650	5.135	2.449	2.686
45-49	4.003	1.911	2.092	4.167	1.984	2.183	4.342	2.061	2.281	4.514	2.136	2.378	4.666	2.202	2.464	4.785	2.258	2.527
50-54	3.275	1.587	1.688	3.419	1.652	1.767	3.550	1.709	1.841	3.683	1.767	1.916	3.818	1.825	1.993	3.970	1.891	2.079
55-59	2.505	1.211	1.294	2.636	1.276	1.360	2.784	1.350	1.434	2.937	1.423	1.514	3.088	1.493	1.595	3.233	1.557	1.676
60-64	1.993	951	1.042	2.052	982	1.070	2.127	1.019	1.108	2.221	1.065	1.156	2.325	1.114	1.211	2.444	1.175	1.269
65-69	1.772	848	924	1.796	851	945	1.812	857	955	1.824	862	962	1.850	873	977	1.894	893	1.001
70-74	1.333	655	678	1.435	676	759	1.488	694	794	1.539	715	824	1.584	733	851	1.617	750	867
75-79	972	465	507	962	464	498	958	467	491	1.002	484	518	1.071	511	560	1.158	542	616
80 Y MÁS	923	432	491	954	445	509	1.004	460	544	1.044	473	571	1.076	485	591	1.105	497	608

FUENTE: López, Salazar, D. (2011). Información demográfica 2011. (Técnica Administrativa - Secretaría de Salud Santander de Quilichao).

A continuación se presenta la pirámide poblacional de Santander de Quilichao según el artículo realizado por Dione López Salazar de la Secretaría de Salud en el año 2011 con proyecciones del censo del DANE en el año 2005.

Figura 6: Pirámide poblacional de Santander de Quilichao año 2005 - 2010



FUENTE: López, Salazar, D. (2011). Información demográfica 2011. (Técnica Administrativa - Secretaría de Salud Santander de Quilichao).

Como se puede evidenciar en la pirámide propuesta anteriormente, el mayor crecimiento de la población se centra entre las edades de los 20 y 24 años, sin embargo, la investigación tiene en cuenta la población entre los 20 y 34 años debido a que en ese rango de edades se encuentra el universo de la investigación.

La economía del municipio de Santander proviene del sector primario de vocación agropecuaria donde el café, la caña de azúcar y la yuca entre otros son renglones de gran importancia que generan ingresos a los agricultores. Con los beneficios que trajeron la Ley Páez la instalación de empresas manufactureras, el renglón secundario pasó a ocupar un buen lugar en la economía local y regional, sin desconocer que el sector terciario, el comercio en el casco urbano es fuente generadora de empleo y actividad económica dinámica. (Colombia Turismo Web, 2020)

En el sector primario los cultivos más importantes son la caña de azúcar que ocupa el 47.12 % del área sembrada en cultivos transitorios y permanentes según distribución del uso actual del suelo, en segundo lugar el café con el 23.55%, la piña con el 9.73%, la yuca con el 6.79%, la caña panelera con el 2.78% y el plátano con el 1.87 %. Entre otros cultivos se encuentra el maíz, cítricos, fique, mora, lulo, mango, frijol, tomate, arroz y habichuela que participan en menor escala. En el área pecuaria hay cría de ganado bovino doble propósito y de ganado porcino. La zona plana (Valle geográfico del río Cauca), se caracteriza por la explotación a gran escala de la caña de azúcar, de pastos mejorados para el ganado, en la zona de ladera ocupa un lugar relevante el cultivo del café, la yuca, y el plátano. (Colombia Turismo Web, 2020).

Santander de Quilichao por ser un territorio triétnico, conjuga expresiones culturales indígenas, africanas y mestizas, que han sido transmitidas de generación en generación principalmente de forma oral. Para las comunidades negras del municipio, una de las prácticas culturales de mayor tradición es la celebración ancestral de las adoraciones al niño dios o jugas, en donde el acompañamiento musical se hace con un ensamble compuesto de percusión e instrumentos de cuerda. Entre los principales platos típicos se encuentran, el chulquin o palmito que se obtiene de la caña brava y se acompaña principalmente en el plato navideño, La yuca cocida, el manjar blanco o dulce de leche, los envueltos de maíz, preparados en el mes de enero porque están asociados a la cosecha del grano. Alcaldía Municipal Santander de Quilichao.

Santander de Quilichao: Historia, Presente y futuro hacia la reconstrucción de su identidad. Santander de Quilichao, 2007. 77 p

Por su parte, en la cultura Nasa (ubicados en ambos municipios), las conmemoración de las fiestas de San Juan, hacia la mitad del año, las fiestas del niño Dios en el mes de diciembre; la música de chirimía y flautas juegan un papel sustancial de las festividades anuales y en las fiestas y rituales que hacen parte de la vida cultural 2. Para los Nasa, todo baile o fiesta hacen parte de los mecanismos de reciprocidad y de rituales orientados a la preservación de la armonía de la sociedad y de esta con el medio ambiente. La música vista desde esta perspectiva se constituye en un disyuntor que acerca la sociedad cuando está presente, y la aleja cuando no se escucha. Consorcio CCA Consultoría – PLYMA. (2017). Proyecto segunda calzada Popayán – Santander de Quilichao, unidad funcional 4, Mondomo – Santander de Quilichao.

Las comunidades étnicas del municipio están organizadas en 4 resguardos: Munchique Los Tigres, Canoas, la Concepción y Guadualito, y 5 cabildos; y en 4 consejos comunitarios de comunidades negras: Consejo Comunitario Aires de Garrapatero ubicado en la vereda San Antonio, el Consejo comunitario Zanjón de Garrapatero ubicado en siete veredas (El Palmar; Mazamorrero, Bajo San Francisco, Santa Lucía, La Toma y Ardovelas) y el Consejo Comunitario Cuenca del Río Páez - Quinamayó, el cual abarca trece veredas y es el único que cuenta con reconocimiento legal ante el Ministerio del Interior. Consorcio CCA Consultoría – PLYMA. (2017). Proyecto segunda calzada Popayán – Santander de Quilichao, unidad funcional 4, Mondomo – Santander de Quilichao.

Dentro del Municipio de Santander de Quilichao, se encuentra una de las oficinas del Banco de Occidente; lugar donde se llevará cabo el desarrollo de la investigación.

El municipio de Santander de Quilichao cuenta con una amplia red de establecimientos bancarios que desarrollan operaciones de captación a la población norte caucana. Entre las principales entidades son: Banco de Bogotá, Bancolombia S.A, Banco de Occidente, Banco Agrario de Colombia S.A, Davivienda S.A, Banco de las Micro finanzas Bancamía S.A, y Banco WWB S.A. de acuerdo a la información emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia la captación total para el año 2014 de todas las entidades ascendió a aproximadamente \$ 122.180 millones de pesos. (Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad, 2016).

Reseña Histórica del Banco de Occidente

El Banco de Occidente nace en Cali el 3 de Mayo del 1965 bajo la Administración del Doctor Alfonso Díaz Viana, bajo el slogan el Banco que lo conoce a usted, desde entonces ha cumplido con un compromiso de desarrollo en el país, respondiendo a la confianza de la comunidad, de sus clientes y de sus accionistas.

En el año 1970 abre las primeras oficinas fuera de Cali, en Palmira, Pereira y Armenia, contando con una red de 15 oficinas.

En 1973, Inicia una nueva etapa bajo la orientación del Grupo Económico Sarmiento Angulo, fortaleciendo al Banco con recursos de capital y nuevas experiencias, y transformando la institución hasta convertirse en una entidad de proyección nacional e internacional.

En 1976 hace lanzamiento de su propio sistema de Tarjeta de Crédito Credencial.

En 1977, nace la Filial Ventas y Servicios que presta servicios de outsourcing en las áreas administrativas, operativa, cartera, actualización y mantenimiento de bases de datos, servicios de telemarketing de entrada y de salida e investigación de mercados.

En 1981 nace la Filial Leasing de Occidente, creada para dar una respuesta oportuna a las necesidades de reconversión de las empresas colombianas.

En 1982 Nace el Banco de Occidente Panamá, Filial del Banco de Occidente Colombia y se Realizamos el cambio de Imagen Visual Corporativa con el fin de modificar el enfoque regionalista que habíamos tenido en los últimos años y darle mayor dinamismo al Banco y sus Filiales.

En 1991 nace la Filial Fiduciaria de Occidente.

En 1997 adquiere la mayoría accionaria de Leasing del Comercio, negociación que permitió, a través de la fusión con Leasing de Occidente, participar del capital accionario de ésta. Además, se Inaugura en el Centro Histórico de Cali, la nueva sede, considerada hoy en día como una de las mejores obras de infraestructura en la ciudad.

En 1998 entra a formar parte del Grupo AVAL, conformado por los Bancos: AVVillas, Bogotá, Occidente y Popular constituyendo esta unión en una ventaja significativa para los clientes de cada una de las instituciones, contando con una red de oficinas amplia para realizar transacciones entre los bancos.

El 9 de Junio del 1998, Banco de Occidente abre sus puertas a la comunidad en la oficina de Santander de Quilichao ubicado en la Carrera 10 No 5-02 del Barrio Centro y con la misma ubicación actualmente. El establecimiento desde ese entonces es alquilado porque la propietaria se niega a vender el establecimiento a Banco de Occidente pero con la posibilidad de realizar diferentes remodelaciones según las necesidades del Banco. La oficina inicia con dos cajeros de planta, un asesor de servicios, un director de servicios, una banca intermedia atendida por un solo gerente que se encargaba de atender la banca personas y de gobierno, sus funcionarios se transportaban a diario desde la ciudad de Cali, La oficina contaba con un solo cajero automático y con un funcionario Sae (recaudos especiales de empresas) ubicado en la oficina de tránsito que estaba a la disposición de los altos volúmenes de consignaciones de Postobón y Mundo Mujer; por ello estas empresas eran las encargadas del pago de este funcionario.

El 11 de Marzo de 1999, la oficina de Banco de Occidente de Santander de Quilichao a consecuencias de la primera incursión guerrillera dirigida por la Columna Jacobo Arenas sufre saqueos y daños de estructura junto a otras dos entidades financieras más.

El 30 de Agosto del año 2000, habiendo transcurrido exactamente 17 meses de la incursión guerrillera vivida por el Banco de Occidente de la oficina de Santander de Quilichao, es víctima nuevamente de la segunda toma dirigida por la misma columna de Jacobo Arenas, esta vez generando grandes pérdidas para el Banco, pues la oficina tiene que ser remodelada totalmente a como se muestra actualmente.

En 2004 el Banco adquiere al Banco Aliadas en octubre de este año. Con esta fusión, el Banco buscó fortalecer su mercado de consumo introduciendo la línea de Vehículos, Seguros y Motos.

En 2006 Adquiere, vía fusión, al Banco Unión Colombiano.

En 2010 Integra a la Unidad Leasing de Occidente a las operaciones del Banco y se crea una nueva unidad de negocio llamada Banca Leasing, ampliando así nuestro portafolio de productos y servicios.

En 2012 Incursiona en la creación de una nueva unidad de negocios para ofrecer la Financiación de Vivienda.

En 2014 Implementa el proyecto Estrategia Corporativa durante el primer semestre de este año, con el cual desarrolla un nuevo modelo de negocios que incluye una propuesta de valor enfocada hacia el cliente y especializada por cada segmento Core del Banco, creando 3 unidades de negocios Empresas, Personas y Tarjeta de Crédito, y Libranzas. En la misma fecha, se inaugura en Cali una sede alterna sobre la avenida del Río, en conjunto con el Banco de Bogotá.

En 2015 Transforma nuevamente su imagen Visual Corporativa e implementa un nuevo modelo de Oficinas más modernas.

Durante los últimos 34 años el compromiso del Banco de Occidente con la comunidad se ha visto reforzado con el trabajo ecológico, destacándose la edición anual de un Libro y el Premio Nacional de ecología Planeta Azul el cual reconoce las acciones y el esfuerzo por la conservación del recurso hídrico. Hoy, después de 53 años en el mercado financiero colombiano, el Banco de Occidente cuenta a nivel nacional con una importante red de oficinas en el país que alcanza más de 200 Sucursales, con más de 3.600 cajeros.

A continuación se ubica el Banco de Occidente en el Municipio de Santander de Quilichao.

La oficina del Banco de Occidente en Santander de Quilichao – Cauca se encuentra ubicado en la zona urbana en la Carrera 10 No 5-02 en el Barrio Centro. Como se muestra a continuación en el mapa:

Figura 7: Ubicación lejana del Banco de Occidente en la oficina de Santander de Quilichao – Cauca



FUENTE: Google maps

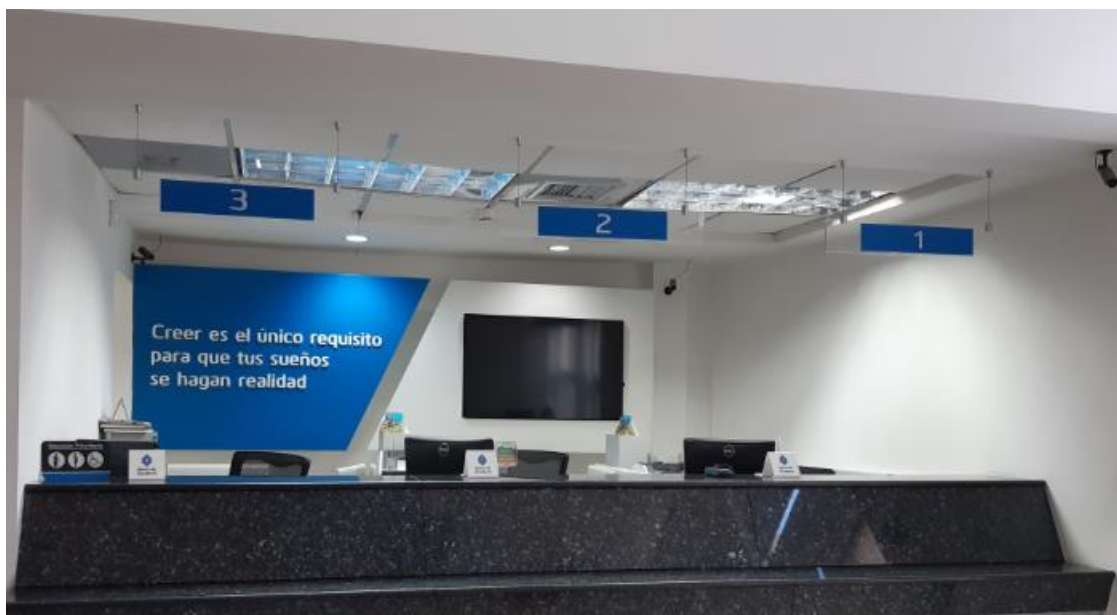
Figura 8: Banco de Occidente oficina Santander de Quilichao Cauca sobre la Carrera



FUENTE: Toma propia

A continuación, se muestran algunas imágenes de la forma como está distribuido cada una de las áreas o procesos de la oficina Banco de Occidente de Santander de Quilichao Cauca.

Figura 9: Área Cajas



FUENTE: Toma propia

Figura 10: Oficina de Gerentes



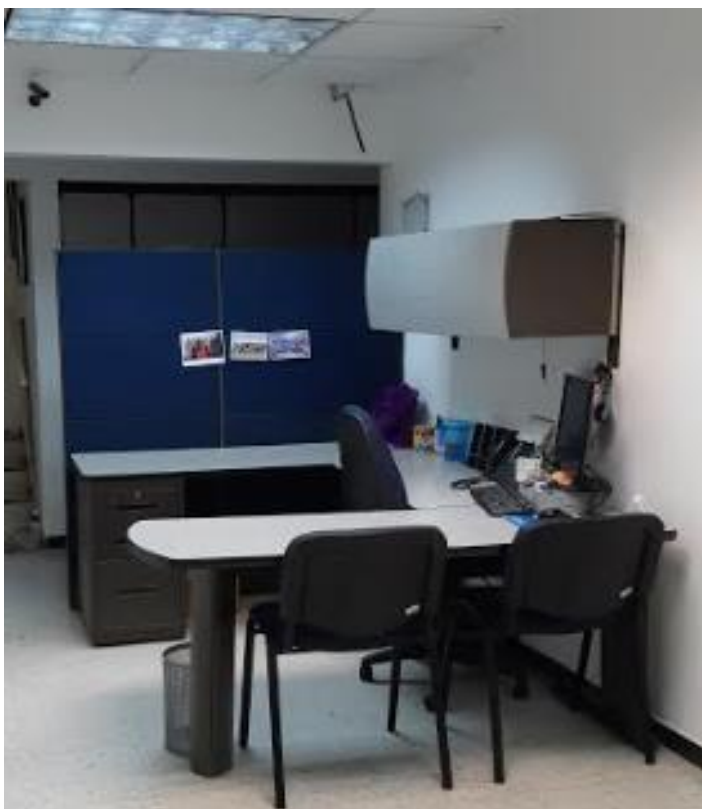
FUENTE: Toma Propia

Figura 11: Área de Asesores Comerciales y Secretaria



FUENTE: Toma Propia

Figura 12: Oficina del Director de Servicios



FUENTE: Toma Propia

Figura 13: Oficina del Auxiliar Operativo



FUENTE: Toma Propia

Estructura Organizacional

La estructura Organizacional del Banco de Occidente es bastante amplia y está establecida de manera general para todas las oficinas donde presta servicio la entidad, (ver anexo 3); para el caso de la oficina de Santander de Quilichao – Cauca se ubica en la Vicepresidencia Mercadeo de Personas que contando con las siguientes divisiones:

División Segmento y Mercadeo

División Medios de pago

División productos

División Seguros

División Experiencia del cliente

División Canales y medios digitales

División servicios leasing

División canales físicos

Misión

Ser el líder en la prestación de servicios financieros, de transacciones y medios de pago, asegurando la satisfacción de las necesidades de los clientes, la máxima rentabilidad para sus accionistas, el desarrollo integral del equipo humano y la contribución al bienestar de la comunidad.

En la búsqueda de este propósito y el crecimiento continuo de los resultados, estamos comprometidos con los más altos valores éticos, la calidad en los procesos y la utilización de la tecnología más adecuada.

Visión

“Ser la mejor Entidad Financiera del país.”

Valores en Movimiento

Los Valores Corporativos representan nuestra forma de actuar y definen hacia dónde queremos llevar la organización. Hemos alineado nuestros Valores a la Estrategia Corporativa, promoviendo las conductas deseadas en nuestros colaboradores, encaminadas al logro de nuestros objetivos estratégicos.

Honestidad

Generamos confianza a través de la coherencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos.

Respeto

Reconocemos y valoramos a las personas en su integridad.

Honestidad

Creemos en nuestra capacidad y talento para hacer que las cosas pasen.

Cooperación

Trabajamos juntos para hacer que las cosas sucedan.

Productos y servicios del Banco de Occidente

Banco de Occidente ofrece variedad de productos y servicios, permitiéndole al cliente decidir sobre el que mejor se adapte a sus necesidades económicas. Estos se clasifican en Personas y Empresas.

Personas

Ya sea persona natural o jurídica. Entre ellos están:

Créditos

- Vehículos
- Vivienda
- Portafolios Integrales
- Crédito de Libranza
- Préstamos Personal
- Préstamo Personal Dinámico
- Cartera Ordinaria
- Crédito Rotativo
- Créditos con Pensiones Voluntarias

Tarjeta de Crédito

- Tarjeta de Crédito Credencial
- Promociones y Novedades

- Acumula Puntos y Alianzas Tuplús
- Revista Credencia

Cuentas

- Portafolios Integrales
- Ahorros
- Pensión
- Corriente
- Nómina
- Tarjeta de Débito Activa
- Cuenta AFC
- Cuentas para Candidatos y Partidos

Ahorro/Inversión

- CDT
- Occirenta
- Coberturas de Tasa de Cambio y de Tasa de Interés
- Inversión

Seguros

- Para vehículos
- Para Vivienda
- Para Personas

Empresas

Recaudo

- Electrónico Red Aval y PSE
- Débito Automático
- Consignación Nacional

Pago

- Pagos a Terceros
- PILA o Pago de Seguridad Social
- Pago de impuestos y de Impuestos Territoriales
- Cheques en formas continuas

Financiación

- Leasing
- Occicuenta
- Tarjeta de Crédito Empresarial
- Cartera Ordinaria
- Crédito Fomento
- Sobregiro
- Crédito Constructor
- Crédito de Maquinaria y Equipo
- Crédito Rotativo Pyme
- Fondo de Garantías

Canales

- OcciRed
- SWIFT Y FTP
- Web Service
- OPV

Mesa de Dinero

- Opciones Cambiarias
- Cobertura de Tasa de Cambio y Tasa de Interés
- Inversión y opciones alternativas
- Comercio Exterior para importadores y exportadores

Otros

- Cuenta de Ahorros y Cuenta Corriente Empresarial
- CDT
- Factura Electrónica
- Transporte Efectivo
- Seguros para Empresas

BENEFICIOS EMPLEADOS CONVENCIONADOS

CONVENCIONADOS: funcionarios del Banco de Occidente que devengan salarios iguales o inferiores a \$3.053.405.

1. Salarios: la base del incremento del salario anual corresponde al IPC+2.5%, (para el año 2020 equivalen al salario mínimo legal vigente, mas \$76.000 mil pesos).
2. Prestaciones Extralegales.

Tabla 7: Prestaciones Extralegales de los empleados Convencionados del Banco de Occidente

PRIMA	AÑOS	DIAS SALARIO BASICO
Antigüedad	5	35
	10	45
	15	50
	20	55
	25	60
	30	65
	35	70
	40 o más quinquenios	75
Vacaciones	3 a 5 años continuos	15
	6 a 10 años continuos	25
	11 a 15 años continuos	30
	16 a 20 años continuos	35
	21 y más años continuos	40
	ingresos a partir de Enero de 2006	%
Extralegal	Junio	100% S.B
	Diciembre	150% S.B

FUENTE: Elaboración propia con información del libro de Sindicato del Banco de Occidente

1. Créditos: se cuenta con la modalidad de crédito para adquisición de vivienda (hasta 69.000.000), Reparaciones y mejoras locativas (19.750.000), y calamidad doméstica (4.200.000), éstos beneficios a partir de que el empleado tenga una antigüedad de cinco años consecutivos.
2. Auxilio de Nacimiento y Adopción: el auxilio aplica por el nacimiento de cada hijo o por quien compruebe su adopción legal, hasta el cuarto hijo.
3. Auxilio Óptico para adquisición de anteojos. lentes de contacto, lentes correctivos o cirugía refractiva.
4. Auxilio para estudio: Aplica para estudios universitarios, tecnológicos y técnicos, semestre cero o cimentación y cursos presenciales como diplomados, seminarios y preparatorios, como requisito de grado de empleados.
5. Auxilio por matrimonio y permiso: el Banco concede auxilio a los colaboradores que contraigan matrimonio, igualmente otorgara un permiso de cinco (5) días hábiles. Tanto el auxilio como el permiso se otorgará hasta por dos veces.

6. Auxilio por Defunción de Familiares: El Banco otorga auxilio en caso de ocurrir la muerte de los padres, conyugue o compañera permanente, hijos, hijos del conyugue o permanente y hermanos del trabajador que de él dependan económicamente.
7. Millas: por cumplimiento y participación en cada una de las actividades del área de experiencia al cliente (calidad), dan millas que pueden ser redimidas en distinta líneas de productos.
8. Auxilio para Gastos de Escritura: el Banco ayuda al empleado beneficiado con un crédito para adquisición de vivienda y atender los gastos de Derechos Notariales y de Registro de Escritura.
9. Fiesta de fin de año: A fin de cada año se hace fiesta para todos los funcionarios, donde se hacen rifas de viajes, estadías y cenas para dos personas todo incluido, adicional a ello, se realiza otra fiesta para los hijos de los funcionarios.
10. Regalos: en Diciembre de cada año, los hijos de los funcionarios reciben regalo de parte del Banco, por reconocimiento de clientes por el servicio se otorgan bonos.

6.3.1 Alcance

A través de esta investigación se pretende dar a conocer entre una de las buenas prácticas desarrolladas a través de la historia en las Ciencias de la Administración: la motivación laboral; viéndose como pilar fundamental en el desarrollo y éxito de las organizaciones.

La investigación pretende además mostrar el comportamiento y desarrollo de la motivación laboral desde la perspectiva financiera (Banco de Occidente) como sector privado de la economía, donde sus fines son el lucro, se rigen en cierta forma por la competencia y crean sus propias políticas sin depender de un Estado, al contrario, le generan ingresos por medio de los impuestos.

Otro alcance de la investigación parte desde la necesidad de dar a conocer el valor de la motivación intrínseca de los colaboradores del Banco de Occidente de la oficina Santander de Quilichao de modo que pueda aportar soluciones a problemas que puedan surgir en la organización para beneficio del servicio que se ofrece a la población.

6.3.2 Limitaciones

Inicialmente, obtener el permiso para desarrollar la investigación al interior del Banco de Occidente en la oficina de Santander de Quilichao fue complicado en

el sentido que al ser una sede, toda la parte administrativa y dirección se maneja desde la ciudad de Cali, razón por la cual los permisos tomaron un poco de tiempo en dar una respuesta. Adicional a ello, la entidad financiera del Banco de Occidente es muy reservado a la hora de suministrar información o permitir a los colaboradores que hagan uso de ella, y más cuando el objetivo es que quede en un documento para consulta pública.

Otra limitación se da en cuanto a la reseña histórica, ya que no existe una para cada oficina; se cuenta con una general a nivel de Banco de Occidente donde describen únicamente momentos que han traído a la organización grandes resultados de crecimiento y reconocimiento en el mercado, para lo cual, se debe proceder a crear una reseña histórica propia de la oficina, ubicando los diferentes Directores que han pasado por la oficina y que aporten a la construcción de la misma.

6.4 MARCO LEGAL

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA

Las leyes que hacen referencia a este estudio están relacionadas con la empresa y el trabajador; por lo tanto se parte como fuente de consulta la Constitución Política (Colombia R. d., 1991), considerándose como el mecanismo efectivo para que los trabajadores hagan valer sus derechos fundamentales en los distintos entornos, a continuación se citan artículos relevantes para la investigación que se pretende realizar:

ARTICULO 39. Los trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir sindicatos o asociaciones, sin intervención del Estado. Su reconocimiento jurídico se producirá con la simple inscripción del acta de constitución. (Const., 1991, art.39).

ARTICULO 53. El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo estabilidad en el empleo irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el

descanso necesario protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.

El estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales.

Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados, hacen parte de la legislación interna.

La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo, no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores. (Const., 1991, art.53).

ARTICULO 57. La ley podrá establecer los estímulos y los medios para que los trabajadores participen en la gestión de las empresas. (Const., 1991, art.57).

DECRETO 410 DE 1971 (marzo 27): Por el cual se expide el Código de Comercio:

ARTÍCULO 25 CC. EMPRESA - CONCEPTO. Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio.

Artículos de la Constitución Política de Colombia relacionados con la Superintendencia Financiera de Colombia

Funciones Jurisdiccionales: Artículo 78

- La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización.
- Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios.
- El Estado garantizará la participación de las organizaciones de consumidores y usuarios en el estudio de las disposiciones que les conciernen. Para gozar de este derecho las organizaciones deben ser representativas y observar procedimientos democráticos internos. (Colombia S. F., 2013)

Funciones Jurisdiccionales: Artículo 116

- Artículo modificado por el artículo 1 del Acto Legislativo No. 3 de 2002. El nuevo texto es el siguiente:> La Corte Constitucional, la Corte Suprema de Justicia, el Consejo de Estado, el Consejo Superior de la Judicatura, la Fiscalía General de la Nación, los Tribunales y los Jueces, administran Justicia. También lo hace la Justicia Penal Militar.
- El Congreso ejercerá determinadas funciones judiciales.
- Excepcionalmente la ley podrá atribuir función jurisdiccional en materias precisas a determinadas autoridades administrativas. Sin embargo no les será permitido adelantar la instrucción de sumarios ni juzgar delitos.
- Los particulares pueden ser investidos transitoriamente de la función de administrar justicia en la condición de jurados en las causas criminales, conciliadores o en la de árbitros habilitados por las partes para proferir fallos en derecho o en equidad, en los términos que determine la ley. Superintendencia Financiera de Colombia. (2013). Artículos de la Constitución Política de Colombia relacionados con la Superintendencia Financiera de Colombia. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/15468>

Funciones del Congreso: Artículo 150, numeral 19, literal d

- Regular las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquiera otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos captados del público. Superintendencia Financiera de Colombia. (2013). Artículos de la Constitución Política de Colombia relacionados con la Superintendencia Financiera de Colombia. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/15468>

Atribuciones del Presidente: Artículo 189, numeral 24

- Ejercer, de acuerdo con la ley, la inspección, vigilancia y control sobre las personas que realicen actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento o inversión de recursos captados del público. Así mismo, sobre las entidades cooperativas y las sociedades mercantiles. Superintendencia Financiera de Colombia. (2013). Artículos de la Constitución Política de Colombia relacionados con la Superintendencia Financiera de Colombia. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/15468>

Artículo 189, numeral 25

- Organizar el crédito público; reconocer la deuda nacional y arreglar su servicio; modificar los aranceles, tarifas y demás disposiciones

concernientes al régimen de aduanas; regular el comercio exterior; y ejercer la intervención de las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos provenientes del ahorro de terceros de acuerdo con la ley. Superintendencia Financiera de Colombia. (2013). Artículos de la Constitución Política de Colombia relacionados con la Superintendencia Financiera de Colombia. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/15468>

Intervención del Estado en las Actividades Financieras y Bursátil: Artículo 335

- Las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación a las que se refiere el literal d) del numeral 19 del artículo 150 son de interés público y sólo pueden ser ejercidas previa autorización del Estado, conforme a la Ley, la cual regulará la forma de intervención del gobierno en estas materias y promoverá la democratización del crédito. Superintendencia Financiera de Colombia. (2013). Artículos de la Constitución Política de Colombia relacionados con la Superintendencia Financiera de Colombia. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/15468>

A continuación en la tabla 4 se muestran las leyes que rigen a las Entidades financieras en Colombia.

Tabla 8: Leyes que rigen las entidades Financieras en Colombia

NORMA	DESCRIPCIÓN
Ley 1793 de 2016	Dicta normas en materia de costos de los servicios financieros y se dictan otras disposiciones.
Ley 1777 de 2016	Define y regulan las cuentas abandonadas y se les asigna un uso eficiente a estos recursos.
Ley 1748 de 2014	Establece la obligación de brindar información transparente a los consumidores de los servicios financieros y se dictan otras disposiciones.

Ley 1555 de 2012	Permite a los consumidores financieros el pago anticipado en las operaciones de crédito y dicta otras disposiciones.
Ley 1357 de 2009	Modifica el Código Penal
Ley 1340 de 2009	Dicta normas en materia de Protección de la Competencia.
Ley 1328 de 2009 - Reforma Financiera	Dicta normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones.
Ley 1314 de 2009	Regula los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, señala las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento
Ley 1266 de 2008	Dictan las disposiciones generales del Hábeas Data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones
Ley 1121 de 2006	Dictan normas para la prevención, detección, investigación y sanción de la Financiación del Terrorismo y otras disposiciones.
Ley 964 de 2005	Dicta normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores.
Ley 795 de 2003	Ajusta algunas normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se dictan otras disposiciones.

Ley 797 de 2003 - Reforma pensional	Reforma algunas disposiciones del sistema general de pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y se adoptan disposiciones sobre los Regímenes Pensionales exceptuados y especiales.
Ley 510 de 1999 - Reforma Financiera	Dictan disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias Bancaria y de Valores y se conceden unas facultades.

FUENTE: Superintendencia Financiera de Colombia. (2016). Leyes.
Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/15468>

A continuación en la tabla 5 se muestra el histórico de decretos desde 2003 que rigen a las Entidades financieras en Colombia.

Tabla 9: Decreto 2555 de 2010 que rigen las entidades Financieras en Colombia

NORMA	DESCRIPCIÓN
Decreto 1817 de 2015	Adiciona el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el nombramiento y remoción del Superintendente de Industria y Comercio, del Superintendente Financiero y del Superintendente de Sociedades.
Decreto 2654 de 2014	Modifica el Decreto 2555 de 2010 en lo relacionado con el crédito de consumo de bajo monto.
Decreto 4805 de 2010	Adiciona un Título al Libro Primero de la Parte Tercera del Decreto 2555 de 2010 y se dictan otras disposiciones. “Título 15 de los Fondos Bursátiles, inscripción automática de valores emitidos por carteras colectivas escalonadas, cerradas, por fondos de capital privado y fondos bursátiles, entre otros”.

Decreto 4804 de 2010	Modifica los requisitos establecidos en el Decreto 2555 de 2010 para la oferta de valores emitidos por entidades extranjeras.
Decreto 4802 de 2010	Adecua algunas expresiones de conformidad con el cuerpo normativo expedido y se realiza la inclusión de normas que por su materia deben hacer parte del mismo. “Modalidades de servicios por medio de corresponsales, programas publicitarios de las entidades sometidas a la inspección y vigilancia, entre otros”
Decreto 4611 de 2010	Modifica el Libro 1 de la Parte 10 del Decreto 2555 de 2010, el cual tendrá el siguiente texto “Libro 1 Disposiciones Generales” (Redescuento de contratos de leasing).
Decreto 4087 de 2010	Adiciona un Capítulo al Título Sexto del Libro Quince de la Parte Segunda del Decreto 2555 de 2010. “Capítulo II del listado de valores de renta variable en los sistemas de cotización de valores del extranjero mediante acuerdos o convenios de integración de bolsa de valores.
Decreto 4032 de 2010	Adiciona el Decreto 2555 de 2010, se reglamentan los criterios de materialidad aplicables a las inversiones de capital realizadas a través de filiales y subsidiarias en entidades financieras del exterior.
Decreto 3993 de 2010	Modifica el Decreto 2555 del 15 de julio de 2010 y se reglamenta la función de conciliación del Defensor del Consumidor Financiero.
Decreto 3960 de 2010	Modifica el Libro Catorce de la Parte Segunda del Decreto 2555 de 2010. “Normas Aplicables a los Depósitos Centralizados de Valores.
Decreto 3590 de 2010	Modifica el Decreto 2555 de 2010, respecto a la certificación del interés bancario corriente aplicable a la modalidad de microcrédito.
Decreto 3594 de 2010	Modifica el Decreto 2555 de 2010 y se reglamenta el artículo 100 de la Ley 1328 de 2009. Servicios

	financieros prestados a través de corresponsales cambiarios.
Decreto 3593 de 2010	Reglamenta el artículo 84 de la Ley 1328 de 2009.
Decreto 2955 de 2010	Modifica el Decreto 2555 de 2010, se establece el régimen de inversión de los recursos de los Fondos de Pensiones Obligatorias y se reglamentan parcialmente la Ley 100 de 1993, modificada por la ley 1328 de 2009, la ley 549 de 1999, la ley 550 de 1999 y el decreto ley 1283 de 1994.
Decreto 2954 de 2010	Modifica el Decreto 2555 de 2010 y establece el régimen de patrimonio adecuado de las entidades aseguradoras.
Decreto 2953 de 2010	Modifica el Decreto 2555 de 2010 y establece el régimen de inversiones de las reservas técnicas de las entidades aseguradoras y las sociedades de capitalización.
Decreto 2952 de 2010	Reglamenta los artículos 12 y 13 de la Ley 1266 de 2008, mediante la cual se dictará disposiciones generales del Hábeas Data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países.
Decreto 2951 de 2010	Modifica el Decreto 610 de 2005.
Decreto 2949 de 2010	Modifica el Decreto 2555 de 2010 y se establece la metodología para el cálculo de la rentabilidad mínima que deberán garantizar las Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones y de Cesantías a los afiliados a los distintos tipos de fondos de pensiones obligatorias del esquema de "multifondos" y los períodos aplicables para su cálculo y verificación.
Decreto 2826 de 2010	Modifica los artículos 5.2.6.1.2 y 6.11.1.1.2 del Decreto 2555 de 2010.

Decreto 2775 de 2010	Modifica el Decreto 2555 de 2010, sobre las normas en materia del sector financiero, asegurador y del mercado de valores
Decreto 2390 de 2010	Reglamenta parcialmente el Sistema de Registro Único de Afiliados al Sistema de Seguridad Social Integral y de la Protección Social.
Decreto 2312 de 2010	Seguimiento de FOGAFIN a los Liquidadores.
Decreto 2279 de 2010	Formadores de Liquidez del Mercado de Valores.
Decreto 2241 de 2010	Consumidor Financiero Pensiones.
Decreto 985 de 2010	Reglamenta la actividad de proveer precios en el mercado, la valoración de inversiones de las entidades sometidas a inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia.
Decreto 074 de 2010	Modifica el Régimen del Fondo de Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito -FONSAT-.
Decreto 070 de 2011	Reglamenta el régimen de reservas técnicas y el monto de patrimonio requerido para la operación del ramo de seguro educativo.

FUENTE: Superintendencia Financiera de Colombia. (2019). Leyes.
Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/15468>

Como segunda fuente de estudio se tomará en cuenta el Código Sustantivo del Trabajo (2005).

En Colombia el Ministerio del Trabajo y la Protección Social regula el derecho laboral colombiano, vela para que tanto empleadores como trabajadores cumplan con las normas que rigen las relaciones laborales. La legislación laboral

define al trabajo como “toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo”. (Código Sustantivo del trabajo Colombiano, 2005)

Artículo 1º. OBJETO. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. (Código Sustantivo del Trabajo, 1950).

Artículo 3º. RELACIONES QUE REGULA. El presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares. (Código Sustantivo del Trabajo, 1950).

Como tercera fuente de estudio se tomará en cuenta el Decreto 1072 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo). Este Decreto constituye un ejercicio de compilación de reglamentaciones preexistentes.

Artículo 1.1.1.1. El Ministerio del Trabajo. El Ministerio del Trabajo es la cabeza del Sector del Trabajo. Son objetivos del Ministerio del Trabajo la formulación y adopción de las políticas, planes generales, programas y proyectos para el trabajo, el respeto por los derechos fundamentales, las garantías de los trabajadores, el fortalecimiento, promoción y protección de las actividades de la economía solidaria y el trabajo decente, a través un sistema efectivo de vigilancia, información, registro, inspección y control; así como del entendimiento y diálogo social para el buen desarrollo de las relaciones laborales. Ministerio de trabajo. (26 de Mayo de 2015). Artículo 1.1.1.1 (El Ministerio del Trabajo). Decreto 1075 de 2015.

El Ministerio de Trabajo fomenta políticas y estrategias para la generación de empleo estable, la formalización laboral, la protección a los desempleados, la formación de los trabajadores, la movilidad laboral, las pensiones y otras prestaciones.

Artículo 1.1.2.2. Comisión Intersectorial del Régimen de Prima Media con Prestación Definida del Sistema General de Pensiones. La Comisión Intersectorial del Régimen de Prima Media con Prestación Definida del Sistema General de Pensiones, tiene a su cargo, de conformidad con el artículo 4º del Decreto-ley 169 de 2008, la definición de criterios unificados de interpretación de las normas relacionadas con el Régimen de Prima Media con Prestación

Definida. Artículo 1.1.1.2 (Comisión Intersectorial del Régimen de Prima Media con Prestación Definida del Sistema General de Pensiones). Decreto 1075 de 2015.

(Decreto 2380 de 2012, art. 2)

Artículo 1.1.2.3. Comisión Intersectorial para la Gestión del Recurso Humano. La Comisión Intersectorial para la Gestión del Recurso Humano tiene a su cargo la orientación y articulación de las políticas, planes, programas y acciones necesarias para la ejecución de la Estrategia Nacional de Gestión del Recurso Humano. Artículo 1.1.1.3 (Comisión Intersectorial para la Gestión del Recurso Humano). Decreto 1075 de 2015.

(Decreto 1953 de 2012, art. 1)

Artículo 1.1.2.6. Consejo Nacional de Riesgos Laborales. El Consejo Nacional de Riesgos Laborales es un organismo adscrito al Ministerio del Trabajo, de dirección del Sistema General de Riesgos Laborales, de carácter permanente, entre cuyas funciones se encuentran recomendar la formulación de las estrategias y programas para el Sistema General de Riesgos Laborales y aprobar el presupuesto general de gastos del Fondo de Riesgos Laborales. Artículo 1.1.2.6 (Consejo Nacional de Riesgos Laborales). Decreto 1075 de 2015. (Decreto Ley 1295 de 1994, arts. 69, 70).

7. RESULTADOS

7.1 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN MbM

Para dar inicio, los resultados obtenidos tras la aplicación del cuestionario elaborado por Marshall Sashkin, Ph. D. bajo la teoría de la Motivación de Abraham Maslow, se lograron realizar a la totalidad de la población objeto de estudio (12) del banco de Occidente en la oficina de Santander de Quilichao como se expresó inicialmente, entre los cuales nueve corresponden al género Femenino y tres del género Masculino. Dicha población quedo distribuida así:

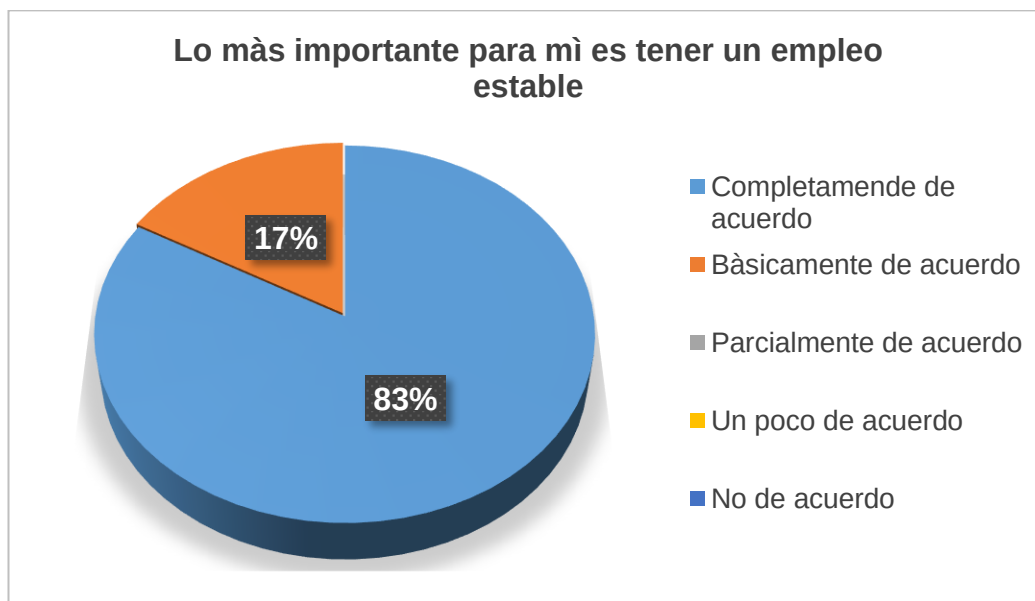
Tabla 10: Población en análisis que respondió el cuestionario MbM

POBLACIÓN QUE RESPONDIÓ EL CUESTIONARIO			
ÁREA	GÉNERO	CARGO	%
Comercial	Femenino	Gerente Banca Persona	41,67%
	Masculino	Gerente Banca Gobierno	
	Femenino	Secretaria de Gerentes	
	Femenino	Asesor de Servicio	
	Masculino	Asesor de Servicio	
TOTAL	5		
Operativa	Femenino	Auxiliar Operativo	58,33%
	Femenino	Cajero Principal	
	Masculino	Cajero Auxiliar	
	Femenino	Cajero Auxiliar	
	Femenino	Cajero Auxiliar	
	Femenino	Director de Servicios	
	Femenino	Caero Auxiliar	
TOTAL	7		100%

FUENTE: Elaboración propia

Analizando la tabla podemos concluir que el cuestionario fue resuelto por los doce funcionarios (100% de la población) como se planteó desde un inicio para la investigación, cabe aclarar que se diseñó y aplico un único modelo de cuestionario (MbM) para todos los funcionarios. Después de su aplicación, se procede a graficar cada uno de los ítems que componen el cuestionario con las percepciones de los 12 colaboradores, tomada desde la tabulación de los resultados (ver anexo 5).

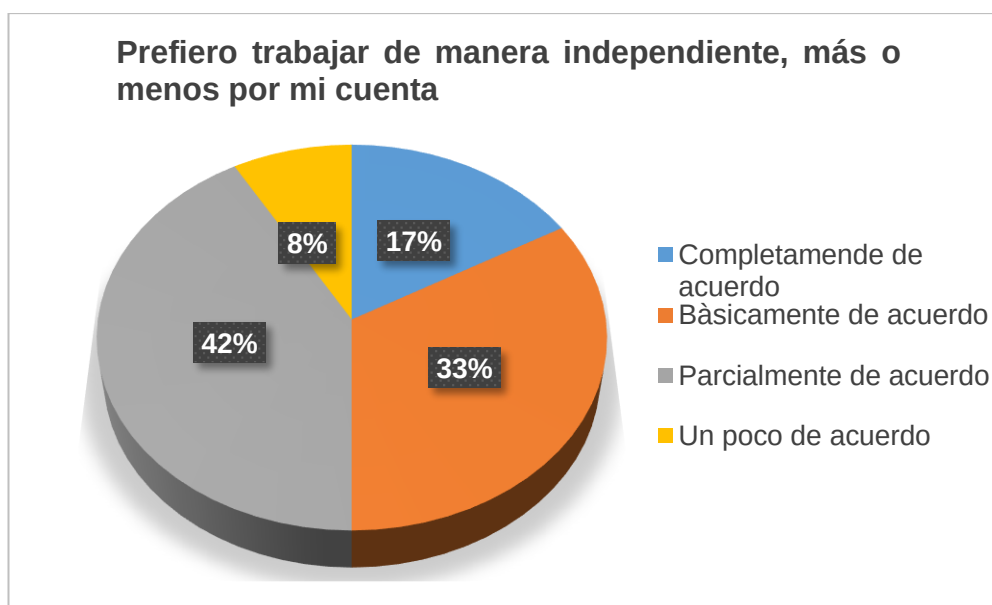
Figura 14: Ítem 1: Lo más importante para mí es tener un empleo estable



FUENTE: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico, de 12 colaboradores que respondieron el cuestionario, el 83% está completamente de acuerdo en que lo más importante es tener un empleo estable y el 17% está en una posición básicamente de acuerdo.

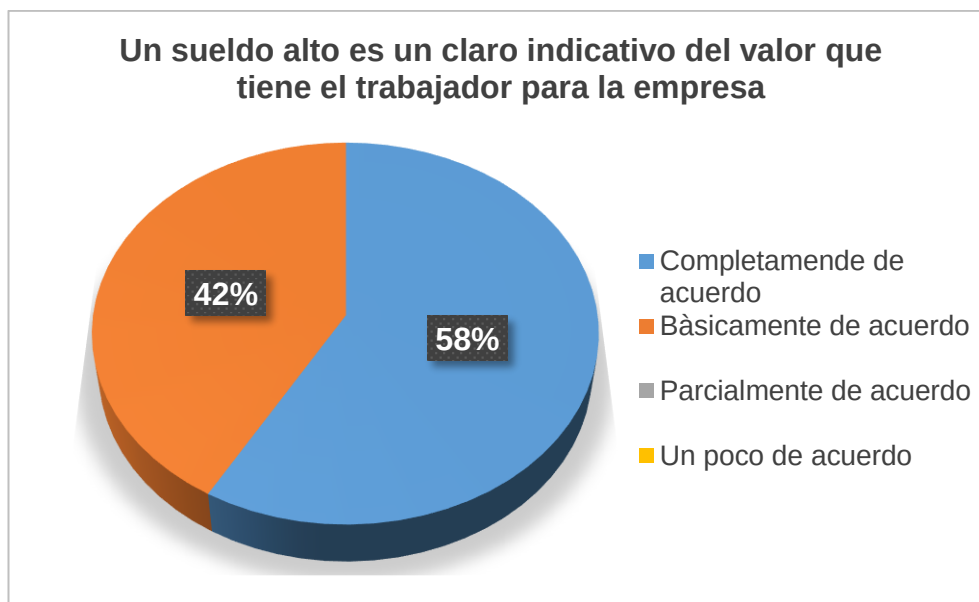
Figura 15: Ítem 2: Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta



FUENTE: Elaboración propia

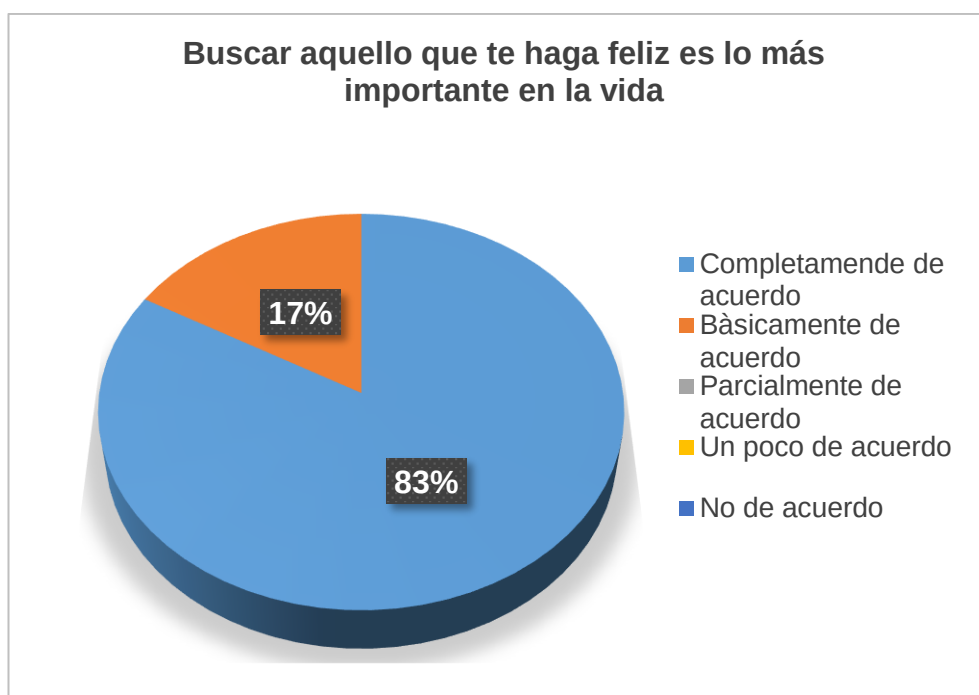
Se puede observar que, de 12 colaboradores que respondieron el cuestionario el 42% está parcialmente de acuerdo, el 33% básicamente de acuerdo, el 17% completamente de acuerdo y el 8% está un poco de acuerdo con respecto a trabajar de manera independiente.

Figura 16: Ítem 3: Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa



FUENTE: Elaboración propia

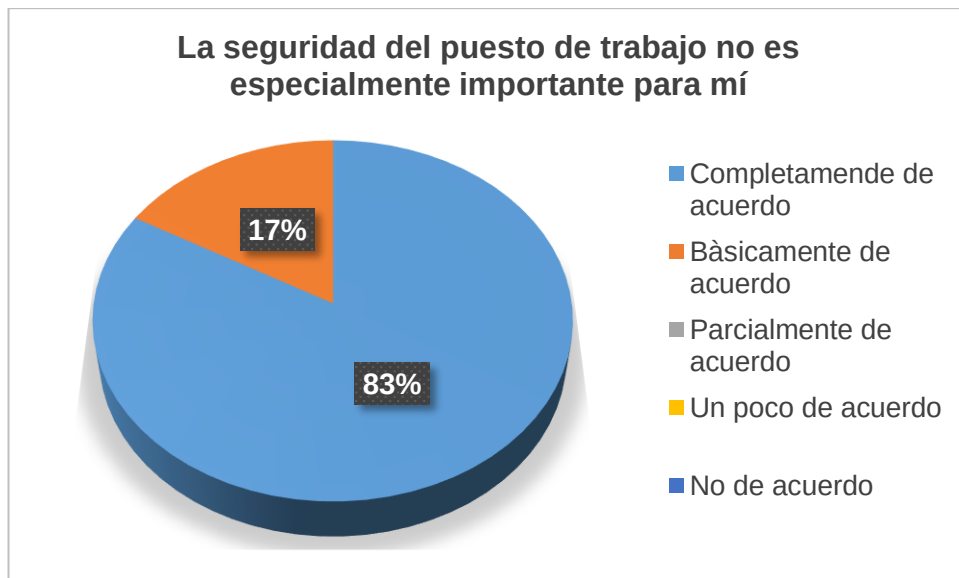
Figura 17: Ítem 4: Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida



FUENTE: Elaboración propia

El resultado para este ítem es de 83% que corresponden a los funcionarios que están completamente de acuerdo en que buscar lo que realmente les hace feliz es lo más importante en la vida, y el 17% está básicamente de acuerdo.

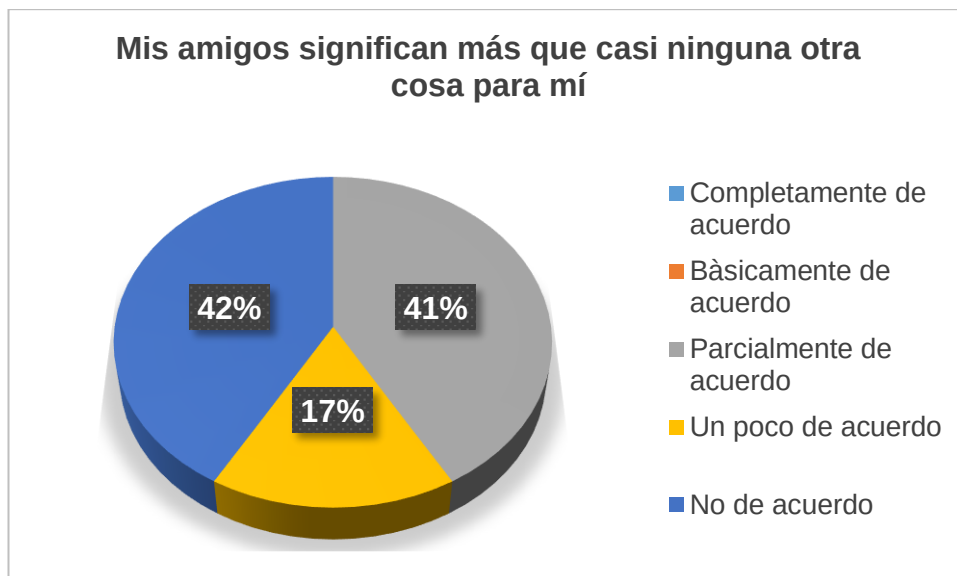
Figura 18: Ítem 5: La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí



FUENTE: Elaboración propia

Como muestra la gráfica, con respecto a la seguridad del puesto de trabajo si es o no importante, el 83% coinciden en que están completamente de acuerdo y el 17% básicamente de acuerdo.

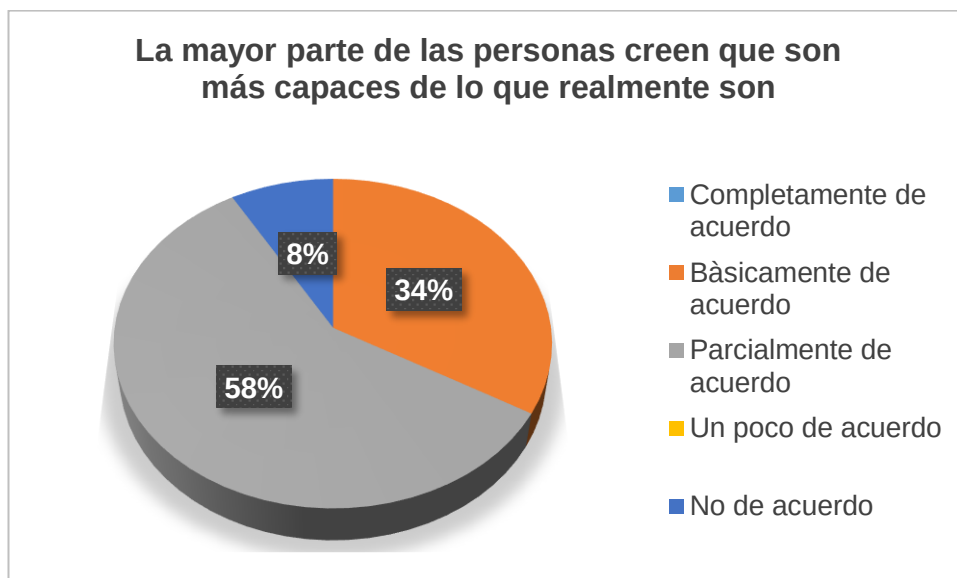
Figura 19: Ítem 6: Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí



FUENTE: Elaboración propia

La gráfica muestra que gran porcentaje de los resultados difiere en que los amigos signifiquen más que cualquier otra cosa, el 42% manifiesta no estar de acuerdo, el 41% está parcialmente de acuerdo y el 17% un poco de acuerdo.

Figura 20: Ítem 7: La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son

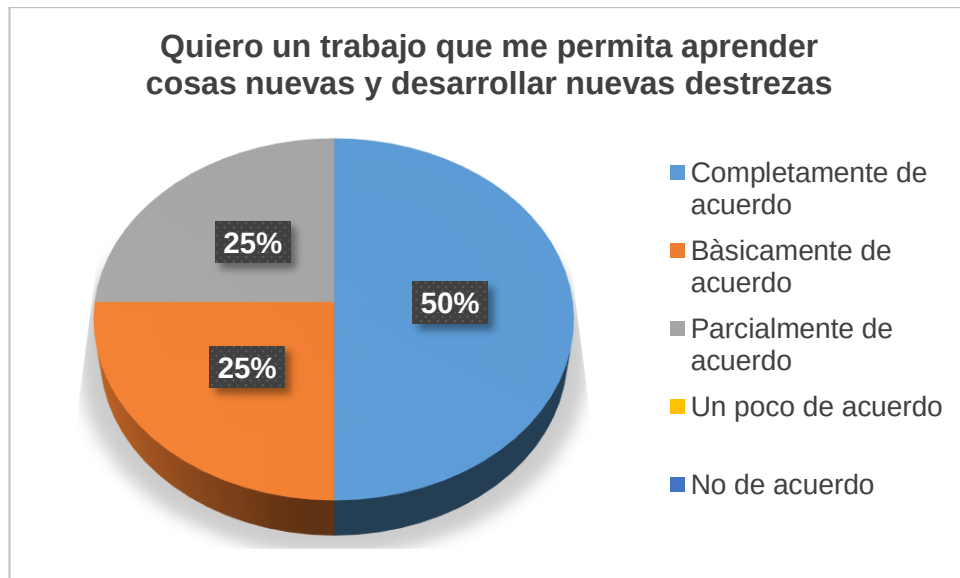


FUENTE: Elaboración propia

El resultado para este ítem indica que el 58% de los colaboradores están parcialmente de acuerdo en que la mayoría de las personas creen ser más

capaces de lo que son, el 34% está básicamente de acuerdo y el 8% completamente de acuerdo.

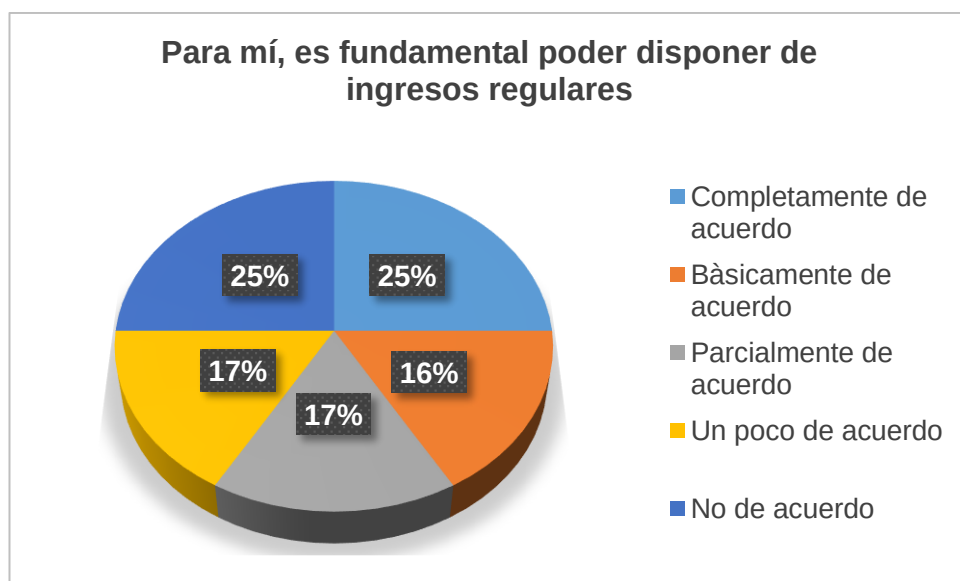
Figura 21: Ítem 8: Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas



FUENTE: Elaboración propia

Se observa que de 12 colaboradores que respondieron al cuestionario tienen el mismo sentir y deseo de un nuevo trabajo que le permita desarrollar destrezas diferentes, el 50% está completamente de acuerdo, el 25% básicamente de acuerdo y el otro 25% parcialmente de acuerdo.

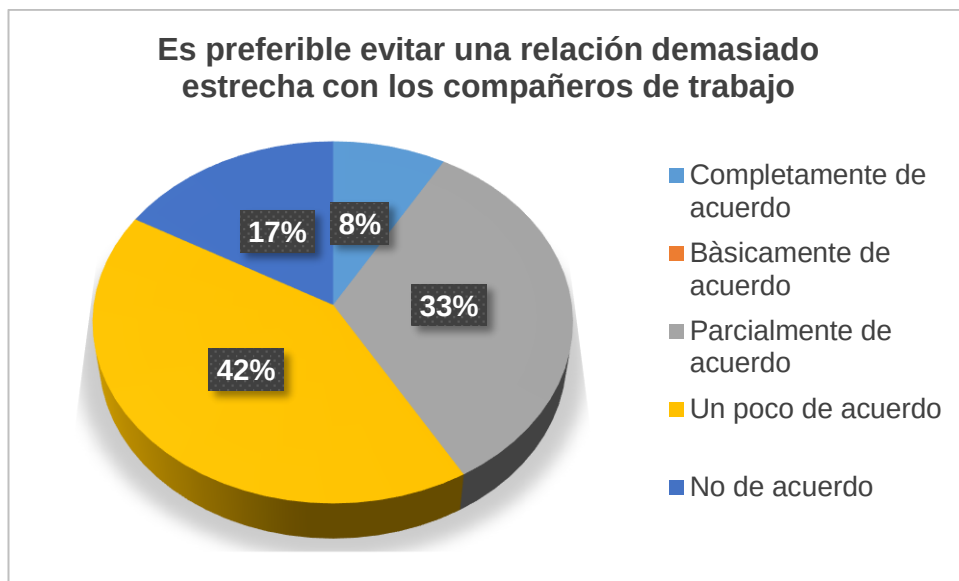
Figura 22: Ítem 9: Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares



FUENTE: Elaboración propia

El resultado para este ítem se puede comprender como un factor que tiene un valor diferente para cada funcionario debido a las calificaciones, el 25% corresponde en el mismo resultado para completamente de acuerdo y no de acuerdo, igual pasa con un poco de acuerdo y parcialmente de acuerdo con un 17% finalmente, el 16% dice estar básicamente de acuerdo.

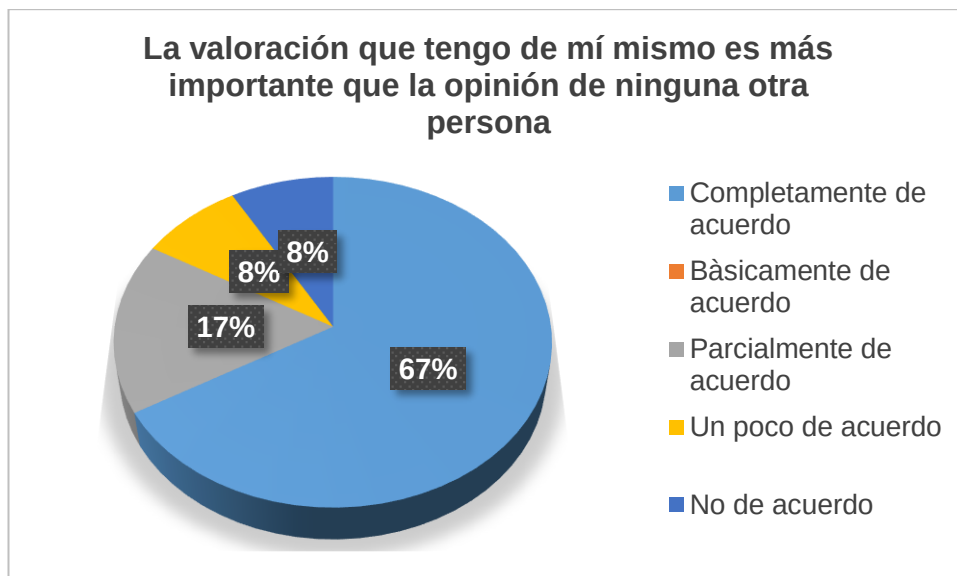
Figura 23: Ítem 10: Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo



FUENTE: Elaboración propia

La grafica arroja que tener una relación estrecha con los compañeros de trabajo se tiene en un concepto indeciso, puesto que el 42% está en un poco de acuerdo, el 33% parcialmente de acuerdo, el 17% no está de acuerdo y el 8% está completamente de acuerdo.

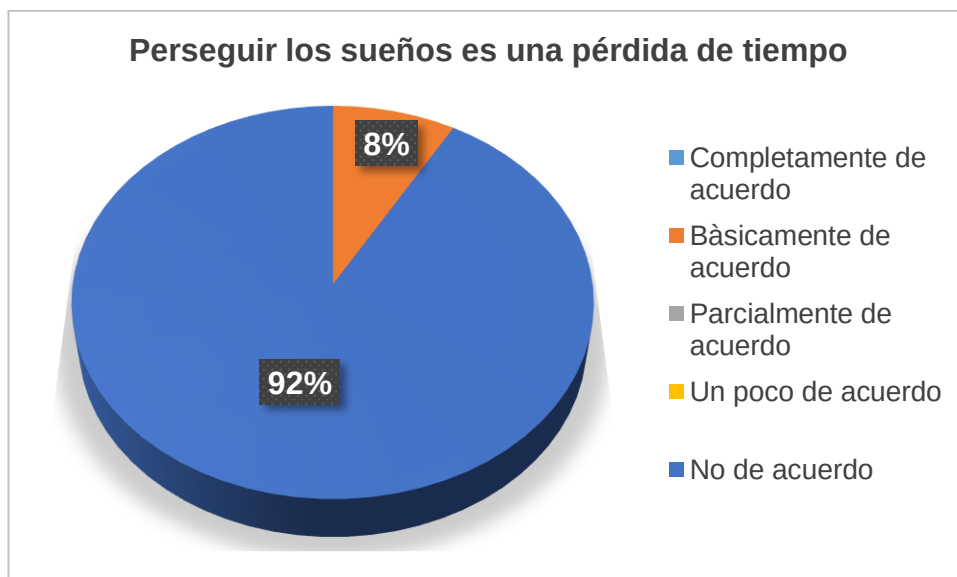
Figura 24: Ítem 11: La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona



FUENTE: Elaboración propia

El 67% de la población se encuentra completamente de acuerdo en que la valoración de sí mismo es más importante que lo que opine los demás, el 17% está parcialmente de acuerdo, el 8% para un poco de acuerdo y otro 8% no están de acuerdo.

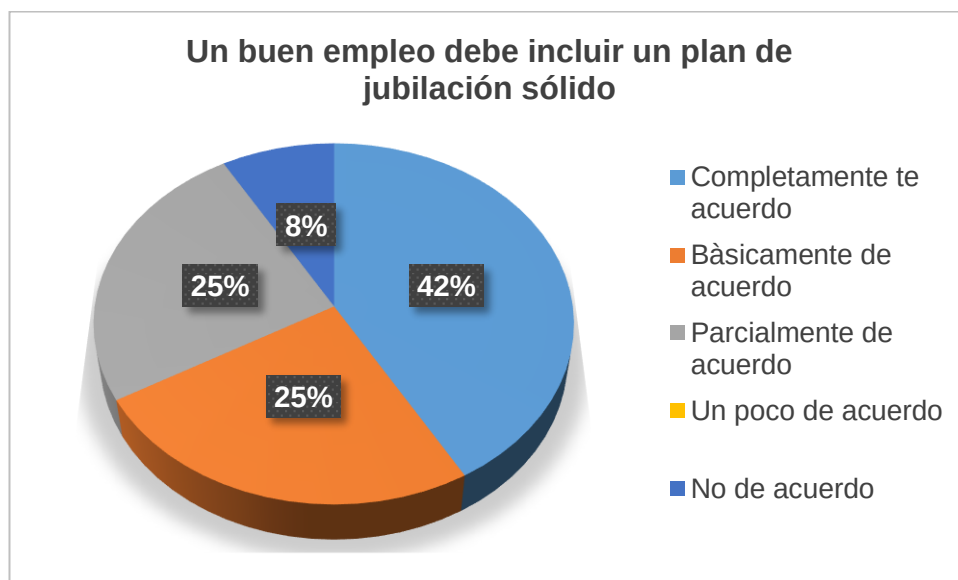
Figura 25: Ítem 12: Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo



FUENTE: Elaboración propia

De doce funcionarios que respondieron el cuestionario, once de ellos consideran importante perseguir sus sueños; esto corresponde al 92% y el 8% está básicamente de acuerdo.

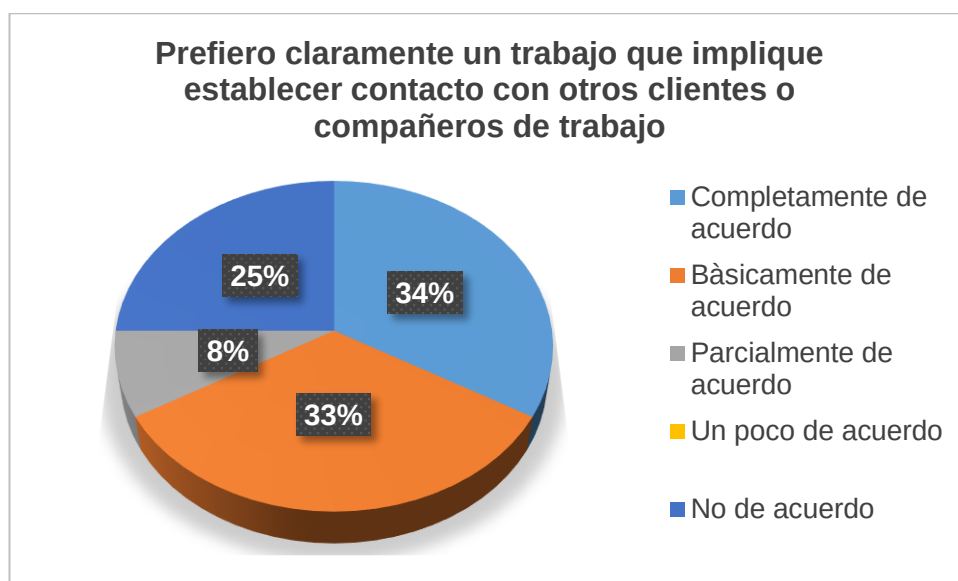
Figura 26: Ítem 13: Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido



FUENTE: Elaboración propia

Según el gráfico, se concluye que hay variedad de pensamiento respecto al beneficio de jubilación, quizás no es una necesidad poco importante para los funcionarios del Banco, el 42% están completamente de acuerdo, el 25% están básicamente de acuerdo y el 8% no está de acuerdo.

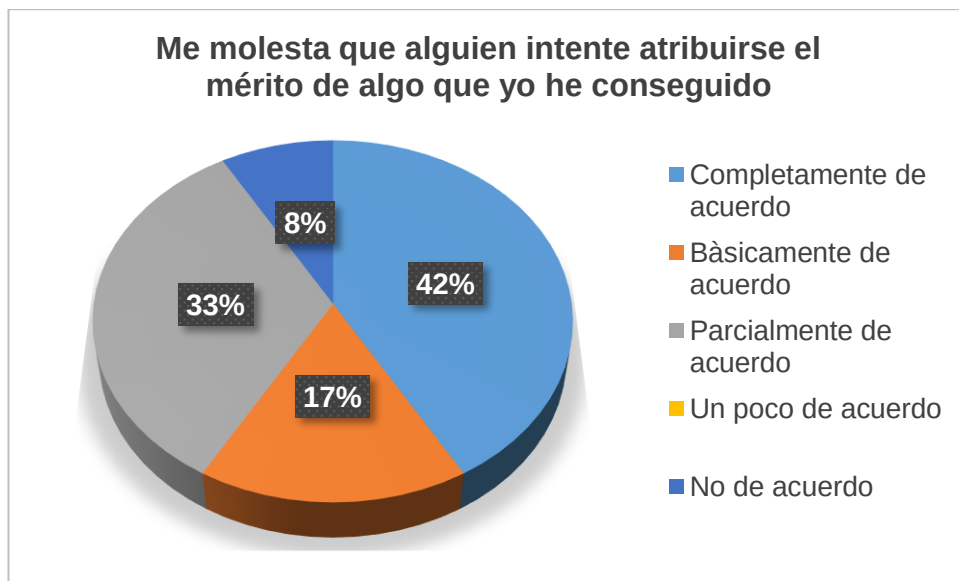
Figura 27: Ítem 14: Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros clientes o compañeros de trabajo



FUENTE: Elaboración propia

De los resultados en este ítem se puede decir que existen factores que tienen desmotivados a los colaboradores para laborar en la organización, pues el 25% manifiesta no estar de acuerdo y esto significa que es porque existen motivos para querer pertenecer al Banco, el 34% está completamente de acuerdo obteniendo la mayor puntuación seguido del 33% básicamente de acuerdo y finalmente el 8% que tiene una posición parcial.

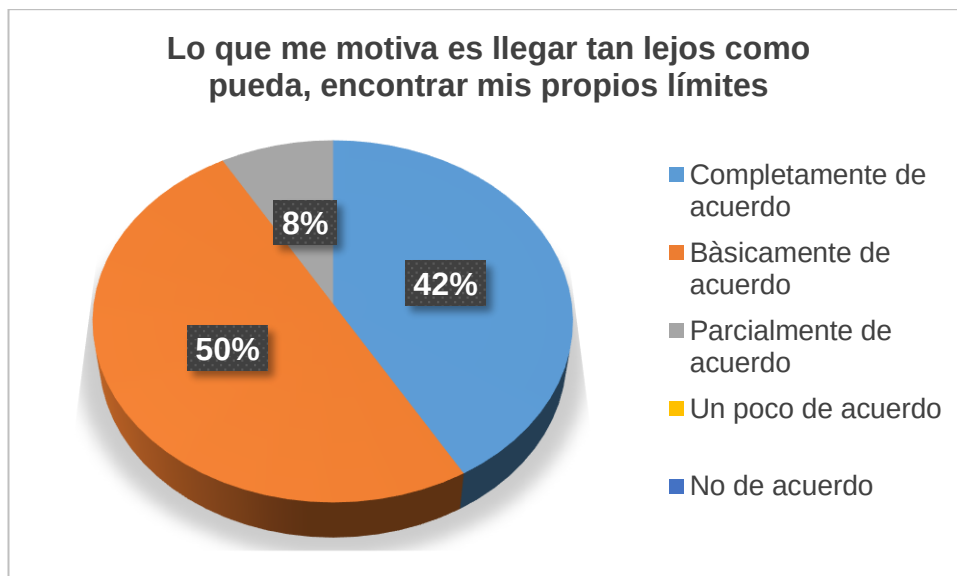
Figura 28: Ítem 15: Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido



FUENTE: Elaboración propia

La grafica lleva a pensar que a los colaboradores les motiva que se les reconozca sus labores, entre los cuales el 42% están completamente de acuerdo, el 33% en un estado parcial, el 17% básicamente de acuerdo y solo el 8% les es indiferente si sus esfuerzos son valorados o no.

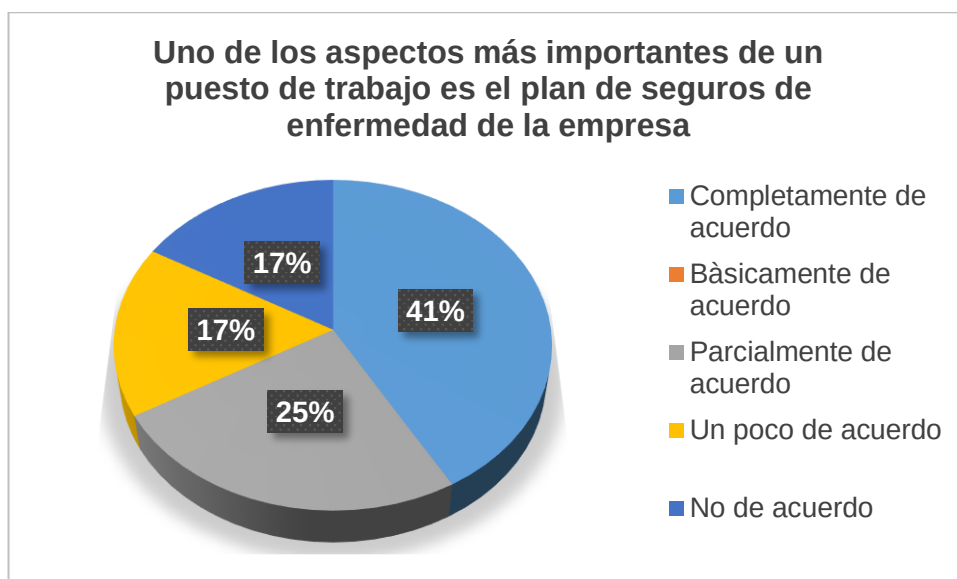
Figura 29: Ítem 16: Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites



FUENTE: Elaboración propia

Se puede decir que a la gran mayoría de los colaboradores les motiva y sienten la necesidad que la organización contemple el plan carrera de modo que permita el crecimiento y la superación de cada persona conforme a sus objetivos, el 50% está básicamente de acuerdo, el 42% completamente de acuerdo y para el 8% si se hace o no les es indiferente.

Figura 30: Ítem 17: Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa



FUENTE: Elaboración propia

Como es de analizar, a los colaboradores les produce sensaciones positivas el hecho de que la organización a través de su programa de seguridad y salud en el trabajo exprese compromiso y responsabilidad por su bienestar, el 41% está completamente de acuerdo, el 25% parcialmente de acuerdo, el 17% un poco de acuerdo y el 17% no lo consideran importante.

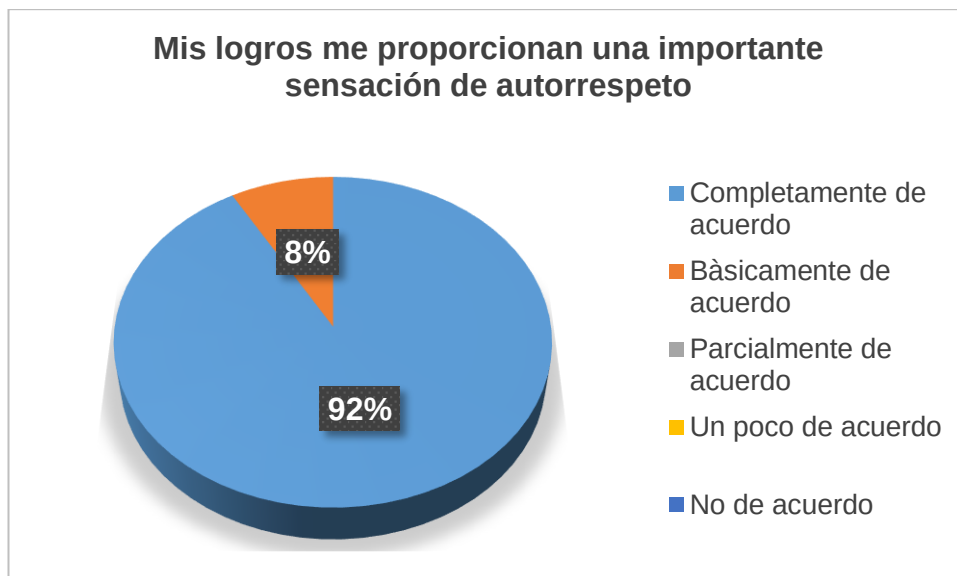
Figura 31: Ítem 18: Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí



FUENTE: Elaboración propia

El resultado donde el 100% de los colaboradores está completamente de acuerdo muestra que en un espacio donde se maneja un clima laboral agradable y un equipo de trabajo que labora bajo un mismo esfuerzo es bastante motivador y los resultados son más enriquecedores.

Figura 32: Ítem 19: Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto



FUENTE: Elaboración propia

Ayudar a los colaboradores no solo a cumplir los objetivos de la organización si no también los personales elevan la motivación y el deseo de realizar las actividades de una manera más eficiente, por ello el 92% de los funcionarios coinciden en que los logros generan una sensación importante en su vida y el 8% está básicamente de acuerdo en lo mismo.

Figura 33: Ítem 20: Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas



FUENTE: Elaboración propia

El mayor resultado evidencia el temor que sienten las personas por intentar hacer algo distinto aun siendo el medio para lograr lo que se desea, pero lo más importante es que ese 75% evidencia que no hay resistencia para hacerlo porque se está parcialmente de acuerdo, el 17% básicamente de acuerdo y el 8% si considera que es necesario atreverse a nuevos retos.

7.2 RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS

Las entrevistas se realizaron de manera satisfactoria a tres integrantes de la Comunidad del Banco de Occidente en la oficina de Santander de Quilichao, cada uno de ellos representando un área y cargo distinto. Se eligen con el propósito de obtener opiniones desde cada área y cargo que se desempeña en la oficina, además se tuvo en cuenta la antigüedad de cada funcionario en el Banco. Cada una de las opiniones proporcionó información relevante para conocer puntos de vista y factores que son importantes el desarrollo laboral.

Respecto a las preguntas estructuradas para el Director de Servicios del área Operativa fueron las siguientes:

¿Qué alcance tiene la autoridad que desempeña usted dentro de la oficina?

¿De qué manera o que medios utiliza usted para transmitir la información a los colaboradores y que ésta sea tenida en cuenta?

¿Cómo es su relación con los empleados?

¿A nivel general, cómo describe usted el clima laboral del Banco de Occidente?

¿Recomienda usted al Banco de Occidente como una organización agradable para laborar?

¿Cuáles han sido los mejores logros que ha obtenido desde que labora para el Banco de Occidente?

Nombrada cada una de las preguntas realizadas al Director de Servicios, se procede a redactar las opiniones y puntos de vista. Cabe aclarar, que la entrevista no se limitó solo a las preguntas estructuradas; pues durante su desarrollo dieron paso a otras que complementan la información.

Desde su rol como Directora de Servicios de la oficina de Santander de Quilichao desde hace ya dos años, tiene bajo su responsabilidad velar por los resultados

de la oficina, garantizando el cumplimiento de cada uno de los retos que propone el Banco y como parte fundamental, garantizar un liderazgo ameno que motive a los colaboradores a desempeñar las actividades de la mejor manera donde prevalece su bienestar. Considera que no existe mejor método para guiar a su equipo que el de ganarse su confianza para que no la vean como la impositora de reglas, sino más bien para que se genere un espacio de conciliación y responsabilidad, no faltan los momentos en que para cumplir con sus deberes y responsabilidades se genere una percepción poco agradable pero lo importante es trabajar día a día en ello para mejorarlo.

Desde su punto de vista, considera que en el tiempo tan corto que lleva desempeñando el cargo de directora de Servicios ha logrado una relación amena con su equipo, ha puesto en práctica varios puntos que en momentos se le han manifestado que les molesta o que debe mejorar y siempre busca realizar actividades fuera del horario laboral para compartir y pasar momentos distintos que fortalezcan la relación. A nivel no solo de oficina si no de Banco, piensa que la organización se caracteriza por manejar un clima laboral muy humano y agradable; situación por la cual en este año logramos ocupar el puesto #10 de los mejores lugares para trabajar en Colombia, es consciente en que como empresa existen aspectos por mejorar que ayudaran a ocupar una mejor posición, pero a su concepto tiene un aspecto a su favor como lo es el clima laboral cuya característica lo hace diferente a los demás y por el cual muchos jóvenes desean pertenecer a la organización.

Siempre que tiene la oportunidad de manifestarlo, interviene diciendo que hace 17 años tomó una de las mejores decisiones de su vida y es la de pertenecer a la familia Banco de Occidente, ya que le ha permitido un crecimiento significativo. Inicialmente ingresó al Banco con un contrato a término fijo de 6 meses como auxiliar operativo, luego se dio la oportunidad de ejercer el cargo de cajera auxiliar hasta terminarse el contrato. Siempre ha vivido en Santander pero al presentarse la oportunidad de seguir trabajando para el Banco a desempeñar el cargo como supernumerario (cajera auxiliar, cajera principal y asesora de servicios), esto no fue una limitación. Tiempo después tiene la oportunidad de empezar a hacer reemplazos a directores de algunas oficinas en Cali que le van dando una experiencia más amplia hasta darse la vacante para Directora de Servicios ya nombrada en Santander de Quilichao.

Vive muy agradecida con el Banco de Occidente ya que le ha permitido tener un crecimiento dentro de la organización, ha creído en sus capacidades que han hecho posible capacitarme como Administradora de Empresas y Especialista en Gerencia del Talento Humano, entre otros logros y por los beneficios que el banco brinda a sus colaboradores por el tiempo de labor, accedió al crédito para

tener su propia casa, su moto y la posibilidad de recorrer varios lugares de Colombia. Son muchos logros los que el Banco le ha ayudado a cumplir y muchos de los que espera seguir obteniendo, también es consciente que parte del éxito de una persona parte de su vocación, responsabilidad y del deseo de superación que tenga, y si los tiene el Banco le permite hacerlos realidad.

Las preguntas estructuradas para el cajero principal del área operativa y para el asesor de Servicios del área comercial fueron las siguientes:

¿Cómo percibe usted el ambiente laboral a nivel de oficina y Banco de Occidente?

¿De los beneficios que brinda el Banco a sus colaboradores, cuáles estima más?

¿Considera que el liderazgo del Director de Servicios es adecuado?

¿Qué le motiva a seguir laborando para el Banco de Occidente?

¿Qué aspectos considera usted debe mejorar el Banco para lograr ubicarse entre los primeros cinco puestos de los mejores lugares para trabajar en Colombia?

¿De los logros obtenidos por usted, cuáles han sido producto de los beneficios del Banco de Occidente?

Ambos colaboradores coinciden en que el ambiente laboral del Banco de Occidente es muy agradable y desde la administración se imparten estrategias que van en pro de fortalecer la relación interna de la familia Banco de Occidente, comparado con otras organizaciones para las que han laborado y experiencias compartidas por amigos se maneja un clima laboral agradable que permite que cada día se quiera venir a laborar. El Banco y cada uno de los colaboradores independientemente del cargo, área y oficina en el que se desempeñe se destaca por ser muy colaborador y trabajar en un ambiente sobresaliente.

El Banco de Occidente tiene beneficios que son muy buenos, no solo para el empleado sino también para sus familias, como en varias organizaciones consideran que hay aspectos que en momentos generan desmotivación como la remuneración a sus empleados e implementación de nuevas políticas pero a veces un buen ambiente de trabajo no se compensa con dinero. Entre los beneficios más agradables que brinda el Banco están los de plan carrera, auxilios, primas, vacaciones y otros beneficios que van mejorando de acuerdo al tiempo que lleve en la organización, como por ejemplo la posibilidad de acceder a las convocatorias de vivienda, vacaciones pagas e incentivos monetarios.

Consideran que para que el Banco siga siendo reconocimiento como uno de los lugares más agradables para trabajar, debe contemplar la posibilidad de estructurar mejor la forma de remunerar a sus empleados sin afectar los beneficios que ya están establecidos.

Desde la presidencia ejercida por el señor Efraín Botero durante 33 años, no se tenía dentro de las estrategias que los empleados fueran comerciales, ya que para él, esto deterioraba el servicio, por ello no había la posibilidad de un ingreso adicional, actualmente con el cambio de presidente varias condiciones y políticas de funcionamiento han cambiado, entre ellas se contempla la posibilidad de volver las barras comerciales (empezar a comisionar de acuerdo al cumplimiento de metas). Esto en nuestro punto de vista, puede ser un buen comienzo para mejorar los ingresos que es lo que más desean, son consciente que es una decisión que puede generar tensiones que afecten el ambiente laboral porque es una práctica que no se hacía y que de cierto modo los cambios generan resistencia y desmotivación.

La motivación a seguir laborando para el Banco, es poder disfrutar de cada uno de sus beneficios y que existe la posibilidad de poder ascender y seguir cumpliendo cada uno de los propósitos, otro motivo de continuar no las da nuestros hijos y el deseo de conseguir nuestra casa, además es un lugar agradable para laborar.

Por la oficina han pasado líderes dejando huellas que motivan a continuar dando lo mejor de sí, pues el Banco es una organización que tiene diferentes áreas en las cuales desee crecer según sea la vocación. Actualmente cuentan con un líder que a pesar de su poca experiencia en el cargo, siempre está a disposición para escuchar, aprender, mejorar y buscar los medios para hacer crecer a su equipo si así lo desean.

8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

8.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO MbM

A continuación, se procede a representar gráficamente las puntuaciones a nivel general obtenidas tras la aplicación del cuestionario MbM elaborado por Marshall Sashkin, Ph. D. bajo la teoría de la motivación de Abraham Maslow. El cuestionario MbM mide las motivaciones internas, tal como las percibe los colaboradores en relación al desempeño del trabajo y vida laboral; es necesario señalar que según el instrumento aplicado, ninguna respuesta es correcta y/o incorrecta.

Para comprender de manera más clara los resultados obtenidos en el cuestionario MbM, es necesario aclarar que cada punto representa el total obtenido por columna y por funcionario tras responder cada uno de los ítems. Cada punto es conectado hasta formar una línea, lo que permitirá identificar si las respuestas se encuentran dentro por encima o por debajo de la parte sombreado.

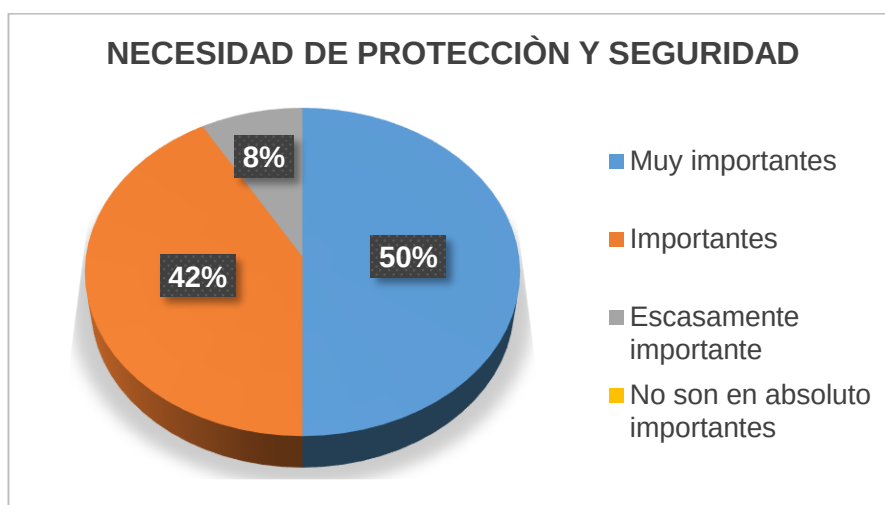
Cada una de las cuatro escalas del cuestionario MbM tiene un resultado mínimo de 5 puntos y un máximo de 25, dentro de las cuales las puntuaciones altas estarán de los 20 puntos en adelante, indicando que las motivaciones medidas por esa escala son muy importantes para el colaborador; entre los 15 y 19 puntos indican que son importantes; entre los 10 y los 14 puntos, que son escasamente importantes y una puntuación por debajo de 10, muestran que no son en absoluto importantes para el colaborador. A continuación se muestra cada una de las tablas y gráficas con los resultados consolidados de cada una de las cuatro escalas evaluadas:

Tabla 11: Necesidades de protección y seguridad

NECESIDADES DE PROTECCIÓN Y SEGURIDAD		
CLASIFICACIÓN	No DE RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Muy importantes	6	50%
Importantes	5	41,7%
Escasamente importante	1	8,3%
No son en absoluto importantes	0	0%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Elaboración Propia

Figura 34: Necesidades de protección y seguridad



FUENTE: Elaboración propia

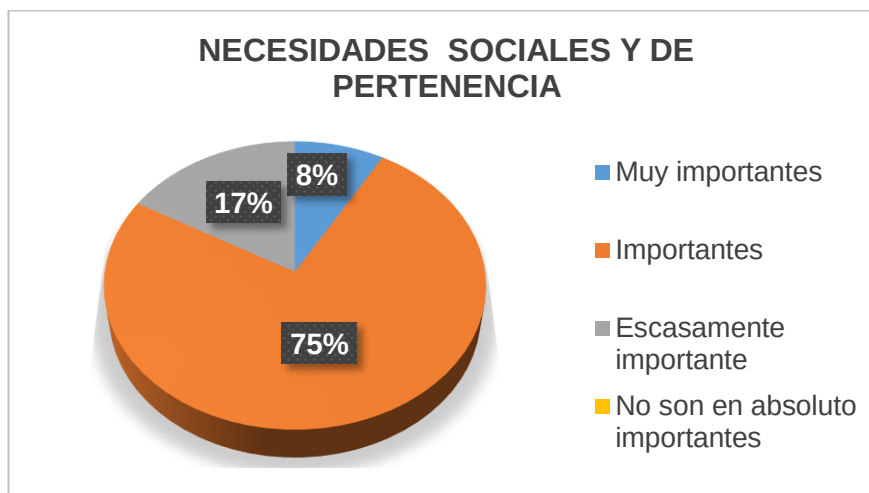
Cómo se aprecia en la tabla anterior el 50%, 6 de los 12 mostró que es muy importante la necesidad de protección y seguridad; el 41,7%, 5 personas, es importante y el 8.3%, 1 persona mostró que es escasamente importantes.

Tabla 12: Necesidades sociales y de pertenencia

NECESIDADES SOCIALES Y DE PERTENENCIA		
CLASIFICACIÓN	No DE RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Muy importantes	1	8,3%
Importantes	9	75%
Escasamente importante	2	16,7%
No son en absoluto importantes	0	0%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Elaboración propia

Figura 35: Necesidades sociales y de pertenencia



FUENTE: Elaboración propia

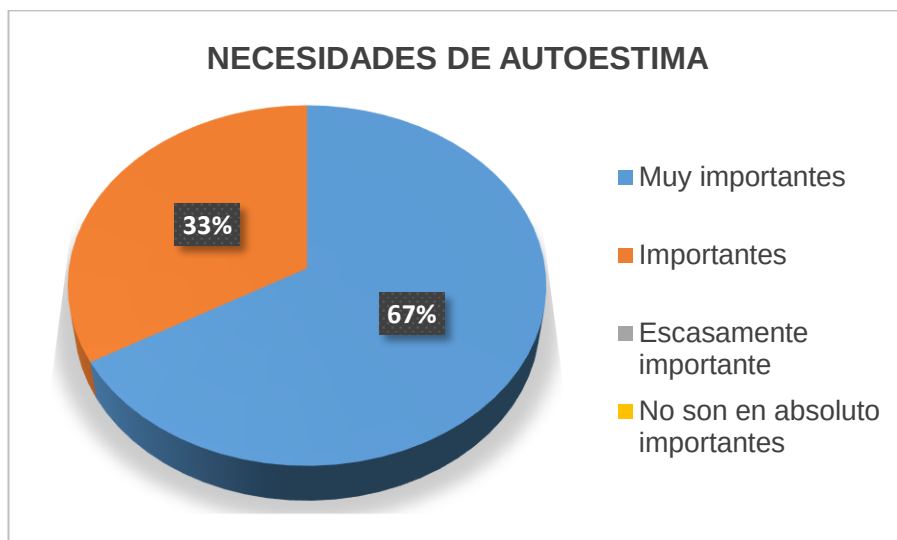
En lo que le compete a las necesidades sociales y de pertenencia los resultados mostraron que para el 75%, 9 personas son importantes, para el 16,7%, 2 personas es escasamente importante y para el 8,3%, 1 persona es muy importante.

Tabla 13: Necesidades de autoestima

NECESIDADES DE AUTOESTIMA		
CLASIFICACIÓN	No DE RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Muy importantes	8	66,7%
Importantes	4	33,3%
Escasamente importante	0	0%
No son en absoluto importantes	0	0%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Elaboración propia

Figura 36: Necesidades de Autoestima



FUENTE: Elaboración propia

En este apartado, el grupo de encuestados en su mayoría indicaron que las necesidades de autoestima son muy importantes correspondiendo al 66,7% de 8 personas y el 33,3%, 4 personas revelan que son importantes, por lo cual se puede establecer que las necesidades de autoestima son muy importantes para los colaboradores.

Tabla 14: Necesidades de Autorrealización

NECESIDADES DE AUTOREALIZACIÓN		
CLASIFICACIÓN	No DE RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Muy importantes	8	66,7%
Importantes	4	33,3%
Escasamente importante	0	0%
No son en absoluto importantes	0	0%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Elaboración propia

Figura 37: Necesidades de Autorrealización

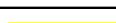


FUENTE: Elaboración propia

Dentro del análisis los resultados referentes a la autorrealización se determinó que son de suma importancia, debido a que el 66,7%, 8 personas coinciden en que son muy importantes y para el 33,3%, 4 personas son importantes. Se establece que las necesidades de autorrealización son significativas debido a que más de la mitad de la muestra coincidió.

Con el propósito de mostrar de manera más amplia los resultados obtenidos tras la aplicación del cuestionario, se procede a exponer gráficamente la forma como se consolida la puntuación emitida por cada funcionario y por variable evaluada para su posterior interpretación en nivel de importancia. Para la interpretación es importante recordar que la parte sombreada indica un punto medio, donde dependiendo si los resultados se ubican dentro, por encima o por debajo de ella, se emite la calificación según corresponda (importante, muy importante, escasamente importante o no son en absoluto importantes). A continuación se detalla las indicaciones:

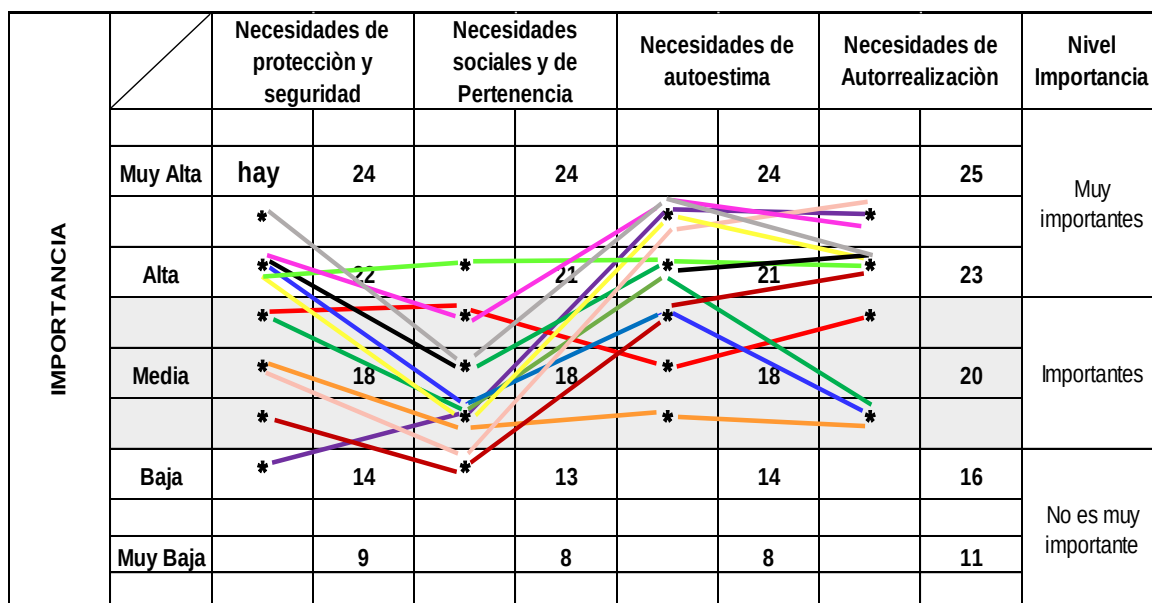
Tabla 15: Convención de colores y rangos

CONVENCIÓN DE COLORES Y RANGOS			
FUNCIONARIO	COLOR	PUNTUACIÓN	IMPORTANCIA
1		20 en adelante	Muy Importantes
2			
3			
4		Entre 15 y 19	Importantes
5			
6			
7		Entre 10 y 14	Escasamente Importantes
8			
9			
10		Menores a 10	No son en absoluto importantes
11			
12			

FUENTE: Elaboración propia

Después de la explicación anteriormente realizada, se procede a mostrar gráficamente las puntuaciones obtenidas.

Figura 38: Representación gráfica de las puntuaciones



FUENTE: Elaboración propia

Las necesidades de protección y seguridad. La primera escala del cuestionario MbM donde se centra lo que tiene que ver con la seguridad económica y personal, incluye además el logro de un nivel de vida razonable, la subsistencia y tener estabilidad. Los resultados permiten deducir que solo uno de los funcionarios considera escasamente importante contar con un nivel de

vida confortable y de una sensación de seguridad, los demás, coinciden en que realmente son más que importantes como se manifestó además en el resultado de las entrevistas. Para nadie es un secreto que la satisfacción de las necesidades relacionadas con estas motivaciones en la mayoría de los casos se obtiene a través del factor dinero, del empleo y la pertenencia a una empresa. El resultado de la categoría permite deducir que el hecho de que la mayoría de los empleados halla acertado en un nivel de importancia alta para la categoría no quiere decir que en la organización se cumpla con estos factores motivacionales a un 100%, quizás se den ausencias y el interés para los funcionarios contar con ellas es de suma importancia.

Las necesidades sociales y de pertenencia. La segunda escala del cuestionario MbM que está relacionada con la interacción social, identidad con el grupo, necesidad de amistad, amor y contacto con las otras personas. El resultado para esta escala todos exceptuando dos funcionarios de los doce que respondieron el cuestionario, se encuentran en una posición de que las relaciones duraderas y de interacción con los otros son escasamente importantes, los demás, lo ven como una necesidad realmente importante. He aquí la importancia por generar con mayor frecuencia espacios para desarrollar en equipo diferentes tareas que no solo mantengan interrelaciones con el ámbito laboral, si no que existan actividades fuera de la empresa ya sea deportivas, celebraciones de cumpleaños, aniversario de la empresa con el propósito de crear pertenencia y a su vez, de este modo generar una relación interpersonal positiva, ya que contar con estas necesidades insatisfechas contribuye a que el colaborador sea responsable con la puntualidad, asistencia y ejecución del trabajo.

Las necesidades de autoestima. La tercera escala del cuestionario MbM que hace referencia a la necesidad que tienen las personas de sentirse valiosas y el respeto por sí mismo. El resultado para esta escala es bastante exigente ya que la totalidad lo calificaron como un factor importante y muy importante la búsqueda del valor como individuo para ocho (8) de los 12 funcionarios encuestados. Es evidente que no existe un factor que motive más a sus colaboradores que el ser elogiados por su trabajo de manera personal o pública y la consecución de logros especiales, por ello es necesario que en el equipo de trabajo se delegue responsabilidades específicas de modo que el colaborador tenga un control real de la tarea y se de una conexión entre sus logros laborales y su propio esfuerzo y al final poder recibir una recompensa formal o un reconocimiento público.

Las necesidades de autorrealización. La última escala de cuestionario MbM que se centra en lo que Maslow considera el nivel superior de la motivación humana, la búsqueda del autodesarrollo y el esfuerzo por lograr todo lo que se ha logrado imaginar. Los resultados para esta escala muestran un resultado

ambicioso en el sentido de catalogar las necesidades de autorrealización como importantes y muy importantes, lo que significa que el reconocimiento no existe o se hace con poca frecuencia. Un reto para el líder está en fomentar el desarrollo de los colaboradores a través de una formación formal de modo que lleve a fijarse nuevos objetivos, la totalidad de los colaboradores tienen el deseo de poder realizar algo adicional, dar más de sí mismo si el resultado final involucra el cumplimiento de sus metas y la realización de las propias capacidades y posibilidades de desempeñarse en las actividades de la vida laboral

El resultado puede no significar ausencia total de cada práctica, pero sí la necesidad de establecer mecanismos encaminados a motivar el colaborador, a generar una experiencia distinta que proporcione resultados positivos.

8.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

De manera general, independientemente del cargo y del área que desempeña el funcionario, se logró evidenciar que hay cierto sentido de pertenencia y agradecimiento por cómo ha sido el desarrollo de la organización desde que se dio la oportunidad de pertenecer a ella y la forma como se ha fundamentado sus estrategias a lo largo de la historia, pero también se percibe un sin sabor o descontento de la forma como se tiene estructurado el proceso de remuneración de sus empleados, es una organización que a comparación con las demás empresas que se desempeñan en la misma actividad manejan un salario inferior y no está en el momento dentro de sus políticas establecer comisiones adicionales por el cumplimiento de metas. Además, manifiestan que últimamente las exigencias a cumplir con retos y resultados por oficina son mayores e incluso hasta llegar a concebir la palabra “error humano” como nula pero no se habla de un aumento considerable en el salario.

Se hace énfasis en que es una organización que tiene unos beneficios no solo para sus empleados sino también para su familia que mantienen un grado de satisfacción atractivo y que de cierto modo es uno de los motivos por los cuales vale la pena pertenecer actualmente a la familia Banco de Occidente, otro aspecto fundamental que se menciona y hace bastante énfasis en las entrevistas como factor motivador que caracteriza a la organización es el clima laboral, pues es una empresa que desarrolla sus actividades con calidad humana y que le da la importancia necesaria a sus colaboradores como el recurso esencial que es en la persecución de los logros colectivos e individuales de las organizaciones, característica que se espera no sea afectado por las altas exigencias sin propuestas beneficiosas a sus empleados.

Por otro lado se menciona además que, el hecho de ser una organización tan grande no pierde la esencia de que en cada oficina se mantenga el mismo clima para laborar y la disposición de colaboración entre los diferentes equipos de trabajo, pues esto es motivador y crea sensaciones positivas en cada individuo para que cada día se quiera venir a laborar. El ser una organización tan grande que cuenta con oficinas a nivel nacional, el método o instrumento que utilizan para evaluar las necesidades o motivación de sus colaboradores deberían de tener el mismo enfoque de importancia que la evaluación de desempeño.

Banco de Occidente según la información proporcionada por los colaboradores, es una organización que brinda la posibilidad de crecer en cada una de las áreas que sea de su agrado y que aporte en el cumplimiento de los propósitos que se trace y tiene como empleado, pero en ocasiones no se siente el apoyo o la orientación por parte de bienestar o del Líder para hacerlo.

El Banco de Occidente es percibido por los colaboradores como una organización que cuenta con puntos positivos a su favor y que tiene los recursos para lograr colaboradores altamente satisfechos y mejores resultados.

Como complemento a las diferentes manifestaciones de los empleados entrevistados en cuanto al agradable clima de la oficina, se logra identificar en los resultados del clima laboral del año 2019 (ver anexo 7), que efectivamente los porcentajes de aceptación obtenidos en cada uno de sus puntos evaluados cuenta con fortalezas. Se evidencia que solo en tres puntos de la totalidad evaluada, hay oportunidad de mejora, correspondiendo éstos, al tiempo libre para atender necesidades personales, lo referente a la remuneración económica y la forma como se atribuye a la comunidad.

9. CONCLUSIONES

- ✓ Las teorías de la motivación han ido evolucionando a través del tiempo y de las diferentes necesidades, a tal modo, que integran nuevas consideraciones o complementan su pensamiento con otros autores con el propósito de obtener resultados más aterrizados a la realidad.
- ✓ Cada individuo posee necesidades diferentes, motivo por el cual los factores que motivan a una persona no son los mismos que motivan a otra.
- ✓ Son muchos los estudios y autores que exponen que la productividad de los empleados difieren en gran parte de los planes de motivación que tenga establecidos la organización.
- ✓ El Banco de Occidente es una organización donde se genera un clima laboral agradable y que promete beneficios a sus colaboradores que elevan su motivación.
- ✓ El Banco de Occidente se ha destacado por desarrollar cada uno de sus procesos bajo la premisa de la calidad humana.
- ✓ Los colaboradores del Banco de Occidente en la oficina de Santander de Quilichao sienten desmotivación en cuanto a la forma como son remunerados con respecto a otras entidades financieras presentes en el sector.
- ✓ Entre las políticas establecidas por el Banco de Occidente aún no se contempla la posibilidad de comisionar por el cumplimiento de metas, razón por la cual los colaboradores consideran que no existe posibilidad de que los ingresos aumenten y se genere una percepción motivadora en ese aspecto.
- ✓ Los métodos que existen para estudiar la motivación de las personas son muchos, algunos son virtuales y otros son aplicables directamente a la población, la decisión de decidirse por un cuestionario en particular difiere de la inclinación que tenga investigador en cuanto a su pensamiento, la población objeto de estudio o la situación en la que se realice.
- ✓ Los resultados para esta investigación determinan que la motivación intrínseca de los colaboradores es baja en varios aspectos, ya que hay

ausencia total o no se realizan actividades que las fortalezcan y que permitan un resultado distinto en el desarrollo de las actividades.

- ✓ A nivel general, se concluye que tras la aplicación del cuestionario MbM los resultados de las cuatro escalas evaluadas generan un nivel de importancia alto para los colaboradores del Banco de Occidente, lo que significa que plantear estrategias que estén alineadas con la estimulación de cada una de las escalas proporcionará colaboradores con un nivel de motivación más alto. No sería válido decir que el colaborador que cuenta con alguno de los factores motivadores estará motivado en todos los aspectos, pues cada escala están íntimamente interrelacionados, su desarrollo es sistemático y dinámico, de manera tal que se encuentran expuestas una con la otra.
- ✓ Las entrevistas semiestructuradas como instrumento, permiten una interacción entre el entrevistador y el entrevistado más amplia, de modo que proporciona información adicional relevante y útil para la investigación.

10. RECOMENDACIONES

- ✓ Partiendo desde la priorización de necesidades en que mayor énfasis hicieron los colaboradores como factores incidentes en la motivación, se considera necesario considerar la opción de brindar a sus colaboradores la oportunidad de recibir comisiones por cumplimiento de metas, ya sea con bonos redimibles en diferentes tiendas o un incentivo económico adicional.
- ✓ Contemplar la posibilidad de establecer un único plan de remuneración para todas las oficinas independientemente de la plaza donde se encuentre ubicada, ya que esto genera en los colaboradores cierto grado de resentimiento y desmotivación a la hora de buscar la consecución de un nivel de vida razonable y el logro de objetivos organizacionales.
- ✓ Una forma de lograr que las necesidades de autorrealización se satisfagan en beneficio del colaborador y de la organización, es garantizar una remuneración que vaya alineada al desarrollo potencial de cada colaborador en cuanto a capacitación y formación profesional.
- ✓ Una estrategia que ayudaría a mejorar la autoestima de los colaboradores que no requiere de mucho tiempo ni eleva los costos su implementación, está en adoptar la cultura del reconocimiento de los colaboradores por el desempeño de su trabajo de forma personal o pública; esto generará sentimientos de importancia y mayor motivación a desempeñar nuevos retos.
- ✓ Adoptar con frecuencia las actividades que estén encaminadas a generar espacios de mayor contacto con el grupo y con el líder de la oficina en busca de que el colaborador desarrolle sentido de pertenencia y halla mejor identidad con el grupo, entre las actividades podría darse la celebración de cumpleaños fuera de la oficina, actividades de campo, deporte, etc.
- ✓ En las entrevistas los colaboradores reconocen y admiran el clima laboral de la organización, motivo por el cual les hace sentir orgullo y lo catalogan como factor diferenciador de las demás entidades financieras, por ello, seguir cultivando espacios agradables y mantenerse en esa perspectiva llevara a que se logren grandes resultados.

11. REFERENCIAS

- Abouhamad, J. (2009). Apuntes de Métodos de Investigación en Ciencias Sociales. California. Obtenido de https://trabajodegradoucm.weebly.com/uploads/1/9/0/9/19098589/tipos_de_investigacion.pdf
- Bisquerra, R. (2000). Educación Emocional y Bienestar. Barcelona: CISSPRAXIS.
- Carro, F. D. (2012 - 2015). LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE FREDERICK W. TAYLOR: UNA LECTURA CONTEXTUALIZADA. Bahía Blanca.
- Chiavenato, I. (1979). Administración de Recursos Humanos (Quinta ed.). México: McGraw Gill.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. Recuperado el 17 de 11 de 2019, de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)
- (2005). Código Sustantivo del trabajo Colombiano. Bogotá: Legis editores S.A.
- Colombia, R. d. (1991). Constitución Política de Colombia. Colombia.
- Colombia, S. F. (09 de Septiembre de 2013). Superintendencia Financiera de Colombia SFC. Obtenido de Artículos de la Constitución Política de Colombia relacionados con la Superintendencia Financiera de Colombia: <https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/19167>
- Colombia Turismo Web. (27 de Enero de 2020). Obtenido de <http://www.colombiaturismoweb.com/DEPARTAMENTOS/CAUCA/MUNICIPIOS/SANTANDER%20DE%20QUILICHAO/SANTANDER%20DE%20QUILICHAO.htm>
- Constitución Política de Colombia. (1991). 2da Ed. Legis.
- Cuartas, F. D. (2018). ESTRUCTURA Y EVOLUCIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO COLOMBIANO DE LA BANCA COMERCIAL A LA BANCA DE INVERSIÓN. Centro de Servicios y Gestión Empresarial SENA Medellín, 22.
- DaVID. (s.f.).
- (2012). EL Blog Salmon. Blog. Recuperado el 17 de Noviembre de 2019, de <https://www.elblogsalmon.com/historia-de-la-economia/la-evolucion-historica-del-concepto-de-empresa>

- Espitia, L. C. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre empresas públicas y privadas. Revista Innovar, 732.
- Estrada, C. P. (2015). La motivación laboral como herramienta de Gestión en las Organizaciones Empresariales. Madrid.
- Frederik Herzberg, Mausner Bernard y Snyderman Barbara. (1959). La Motivación para Trabajar. New York: John Wiley.
- Gilberto Calderon, Teresa Magallón y Héctor Núñez. (2010). A 100 años de la Administración Científica. Repensando a Taylor. (U. Autónoma, Ed.) Gestión y Estrategia. Obtenido de <http://administracion.azc.uam.mx>
- Gomez, E. (2013). Motivacion y Gestion del Talento Humano. Costa Rica, Guatemala: Congreso.
- Izaguirre, A. (2015). Influencia de la motivacion en la productividad de trabajadores de retenciones CENCOSUD. Lima-Peru: Universidad Cesar Vallejo.
- Javier Humberto Ospina, Ana Milena padilla. (2019). Una aproximación a Frederick W. Taylor desde el problema de la distribución de las ganancias. 49-73.
- Maslow, A. (1943). Motivacion y Personalidad. Nueva York: Harper & Row.
- Maslow, A. (1954). Motivación y Personalidad. Ediciones Díaz de Santos.
- Jimenes, C. (2009). Motivacion y Habilidades de Direccion. CEMCI.
- Mayo, E. (1930). Teoría de las Relaciones Humanas. Estados Unidos.
- McClelland, D. C. (1989). Estudio de la Motivación Humana. Madrid: NARCEA S.A. DE EDICIONES.
- Méndez, C. E. (2017). Metodología (4a ed.). México: Limusa sa.
- MOTIVACIÓN: CONDUCTA Y PROCESO. (1997). Revista eletrónica de Motivación y Emoción, VIII(20 - 21).
- Olga Lucía Guerrero, Mónica María Sanchéz. (2011). Análisis de la motivación del Talento Humano como factor competitivo en el sector Bancario de la Ciudad de Tunja.
- Olga Rocio Guerrero, Mónica María Sánchez. (2011). Análisis de la motivación del talento humano como factor competitivo en el sector Bancario de la ciudad de Tunja. Tunja.
- Ortega, A. (21 de Marzo de 2013). Incentivos no monetarios en la Motivacion Laboral. Guatemala, Quetzaltenango: Tesis.

- Pereira, M. L. (2009). MOTIVACIÓN: PERSPECTIVAS TEÓRICAS Y ALGUNAS CONSIDERACIONES DE SU IMPORTANCIA EN EL ÁMBITO EDUCATIVO. Revista Educació, 33, núm. 2,, 153-170. Recuperado el 07 de 01 de 2020, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44012058010>
- Perez, O. (5 de Febrero de 2012). Motivacion a Ministros. El periodico, pág. 3.
- Rivas, H. C. (2018). Motivació laboral. Elemento fundamental en el èxito Organizacional. La Libertad, Ecuador: Revista Scientific.
- Sashkin, M. (1996). Cuestionario MBM (Gestió por Motivació) (tercera ed.). copyright. Recuperado el 01 de 12 de 2019, de http://horarioscentros.uned.es/archivos_publicos/qdocente_planes/676898/cuestionariombmmaslow.pdf
- Sum Mazariegos, M. I. (2015). MOTIVACION Y DESEMPEÑO LABORAL.
- SUM, M. I. (2015). Motivació y desempeño laoral.
- Tamayo, M. T. (2003). El proceso de la Investigación Científica (cuarta ed.). México: Limusa sa. Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/Tamayo%20Mario%20-%20El%20Proceso%20De%20La%20Investigacion%20Cientifica.pdf>
- Taylor, F. W. (1969). PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA (Vol. Capítulo Segundo). New York: Dunod Editeur.
- Trabajo, M. d. (2015). Decreto 1072 de 2015. Colombia.
- Velasco, À. M. (2017-2018). Relación entre Motivació Laboral y Bienestar Laboral en personal de la venta. Madrid.
- Vroom, V. H. (1964). Trabajo y Motivació. New York: John Wiley.

11. ANEXOS

ANEXO1: Programa motivacional del Banco de Occidente

PROGRAMA MOTIVACIONAL BANCO DE OCCIDENTE		
VARIABLE DE MOTIVACIÓN	ESTADO	RESULTADO
Evaluación de desempeño	En desarrollo	Se percibe positivamente porque evalúa cada empleado, identifican necesidades, hay participación, retroalimentación y hay la oportunidad de manifestar lo que le genera descontento.
Capacitación presencial	En pausa	Mejora las habilidades, efectividad y lleva a descubrir potencialidades, pero por los costos en desplazamiento, ya se hacen por Skype y otros programas.
Programas de capacitación virtual	En desarrollo	la capacitación virtual en su plataforma: eureka (se define como el medio o la herramienta virtual por la cual se acceden a diferentes programas de formación en capacidades técnicas o comportamentales. En este sentido, hay desmotivación por parte de los colaboradores por carecer de espacios libres para desarrollarlos.
Recreación	En desarrollo	Por los bajos o nulos recursos proporcionados por la organización, se eligen lugares y actividades poco atractivas para los funcionarios que optan por no participar.
Motivación hacia la seguridad	En desarrollo	Las capacitaciones son brindadas por personal especializado, pero los empleados perciben que las condiciones y mecanismos no son tan adecuadas.
Autoexpresión	En desarrollo	Existe el espacio para proponer ideas de mejoramiento en los diferentes procesos; pero el mecanismo que se utiliza para su seguimiento es poco motivador, ya que no hay buen acompañamiento y su retribución no es económica si no por acumulación de millas (ser redimidas por productos de diferentes líneas del hogar).
Campañas de Calidad	En desarrollo	Trimestralmente el área de calidad promueve campañas (retos) para ser desarrolladas por el equipo, pero su contenido en gran parte está direccionado solamente al servicio al cliente y no a desarrollar otras habilidades en los colaboradores.
Cumplimiento de metas y retos en la oficina	En desarrollo	Mensualmente se consolidan los nuevos retos para cada oficina, que de acuerdo a su cumplimiento lo lleva a ubicar un puesto en el tablero de calificaciones, pero es mas notorio el llamado de atención y castigos en el no cumplimiento que en la obtención de buenos resultados.
Cumplimiento de retos en barras integrales (colocación de créditos)	En evaluación	La estrategia del Banco durante el tiempo de funcionalidad en el mercado ha sido distinta al de propiciar a sus colaboradores ingresos adicionales por la colocación de créditos. Actualmente diseña un plan de remuneración conforme a la colocación de cada funcionario; idea que puede elevar la motivación, pero que en realidad su cumplimiento no genera retribución económica del 100% ni es representativa con respecto a la de los otros Bancos.
Oportunidad de ascenso	En desarrollo	Se dan las convocatorias internas a diferentes cargos, pero la decisión para acceder a ello está delimitada por un VoBo del Director de Servicios (Jefe inmediato) de acuerdo a los resultados y desempeño del colaborador.
Reconocimiento	Parcialmente desarrollado	Si el resultado obtenido no genera un impacto representativo en el crecimiento rentable del Banco, difícilmente se dan los reconocimientos ya sean públicos o por otro medio.
Estabilidad laboral	En desarrollo	Factor que mantiene motivado a todos los funcionarios, ya que si su desempeño y relación es bueno, garantiza la estabilidad en el Banco.
Remuneración Económica	En desarrollo	El sueldo básico respecto a otros Bancos es inferior y está definido por variables como el tipo de oficina y antigüedad, más no por el cargo, por el perfil profesional o por cumplimiento de metas como debería ser.

Clima laboral	En desarrollo	El Banco ofrece un adecuado Clima laboral para sus empleados, realiza de forma constante mediciones y toma las acciones correspondientes (entrevistas privadas y trabajo en equipo) para lograr mejoras en el bienestar del equipo humano de la entidad. Factor motivador que resaltan los colaboradores del Banco.
Beneficios legales y Estrategales	En desarrollo	El Banco es una entidad que se le reconoce el cumplimiento en los beneficios que dicta la ley, de forma adicional y como factor diferenciador y motivador para sus funcionarios, ofrece primas estrategales.
Universidad Corporativa	En desarrollo	Un medio para desarrollar competencias del talento humano de la organización, a través de programas de formación presenciales y/o virtuales, alineados con la estrategia corporativa y orientada a alcanzar los resultados esperados por parte del Banco. Las sucursales sienten que es un beneficio que aprovechan mas las oficinas principales; en el sentido de la asignación de los recursos (tiempo y dinero) para el traslado.
Bienestar	En desarrollo	El área donde se propende por el mantenimiento y fortalecimiento del Clima Laboral, generando bienestar en los funcionarios y sus familias a través de la administración de los servicios y beneficios. A lo largo del año se realizan diferentes actividades para los empleados y sus familias: taller de adolescentes y vacaciones recreativas para los hijos de los empleados, día de plenitud para los padres de los empleados (mayores a 55 años), día de la familia, además actividades institucionales tales como: programa Acerquémonos, ceremonias por celebración de quinquenios de antigüedad, celebración día de la secretaria, fiesta de navidad para los empleados y sus hijos (menores a 12 años) y programa de preparación para los funcionarios que están próximos a su pensión. Adicionalmente se ofrecen diferentes convenios con universidades, escuelas de idiomas, programas culturales, escuelas deportivas, de danza, arte y música, gimnasios, ópticas, clínicas odontológicas, centros de salud, belleza y medicina alternativa, escuelas de conducción y servicio automotriz y beneficios tales como: Bachillerato, escolaridad hijos de los empleados, Universidad de los empleados y de sus hijos, Educación Especial, Diplomado, Nacimiento, Matrimonio, Óptico, Escritura, Defunción. Todos estos beneficios ofrecidos por Bienestar, han generado posiciones positivas en los colaboradores.
Apoyo al Fondo de empleados	En desarrollo	pertecer al fondo de Occidente como empresa de los empleados del Banco de Occidente, permite disfrutar de tasas preferenciales para créditos. Ahorro, el uso de servicios mutuarios, reintegro de recursos con la revalorización de los aportes, pago de auxilios (estudio, Óptico) y reintegros e indemnizaciones de las pólizas. Apoyos positivos para el empleado.

ANEXO 2: Herramienta para medir la motivación

Autor: Marshall Sashkin, Ph.D.

El Cuestionario MbM

Instrucciones: Por favor, responda a cada una de las afirmaciones siguientes indicando su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones. Marque con un círculo la letra que más fielmente refleje su punto de vista personal, de acuerdo con la siguiente clave:

C	=	Estoy Completamente de acuerdo
B	=	Estoy Básicamente de acuerdo
P	=	Estoy Parcialmente de acuerdo
S	=	Sólo estoy un poco de acuerdo
N	=	No estoy de acuerdo

- | | |
|--|-----------|
| 1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable | C B P S N |
| 2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta | C B P S N |
| 3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa | C B P S N |
| 4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida. | C B P S N |
| 5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí. | C B P S N |
| 6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí. | C B P S N |
| 7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son. | C B P S N |
| 8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas. | C B P S N |
| 9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares. | C B P S N |
| 10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo. | C B P S N |
| 11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona. | C B P S N |
| 12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo. | C B P S N |
| 13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido. | C B P S N |
| 14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo-. | C B P S N |
| 15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido. | C B P S N |
| 16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites. | C B P S N |
| 17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa. | C B P S N |
| 18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí. | C B P S N |
| 19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto. | C B P S N |
| 20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas. | C B P S N |

Puntuación del Cuestionario MbM

Instrucciones: En el Cuestionario, marcó usted una letra indicando su grado de acuerdo con las afirmaciones del mismo, reflejando así sus puntos de vista y opiniones personales. En el cuadro siguiente, marque con un círculo el número que corresponde a la letra que marcó para cada una de las veinte afirmaciones. Por ejemplo, si su respuesta a la afirmación número 1 fue "P" - Estoy Parcialmente de acuerdo - trazaría un círculo en el número "3" de la celda 1 del cuadro.

1. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	2. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	3. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	4. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
5. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	6. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	7. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	8. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
9. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	10. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	11. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	12. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
13. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	14. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	15. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	16. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
17. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	18. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	19. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	20. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
TOTAL			
Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización

Definiciones:

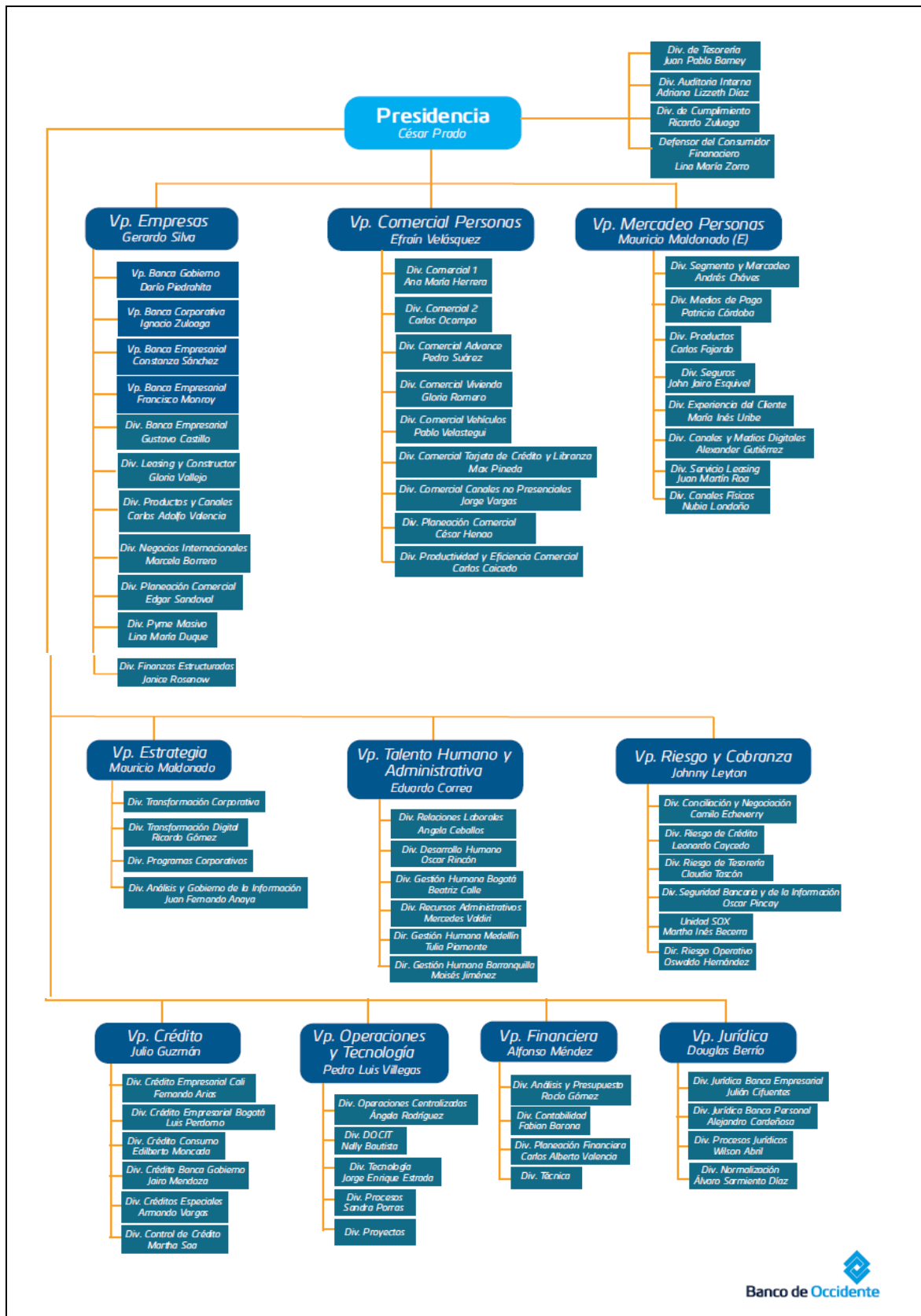
Las *necesidades de protección y seguridad* se centran en la seguridad económica y personal e incluyen la consecución de un nivel de vida razonable.

Las *necesidades sociales y de pertenencia* están relacionadas con la interacción social, la identidad con el grupo, la necesidad de amistad y contactos personales significativos y la necesidad de amor e intimidad con otra persona.

Las *necesidades de autoestima* se refieren a la necesidad de sentirse una persona valiosa y respetarse a sí mismo.

Las *necesidades de autorrealización* se refieren al deseo del individuo de desarrollar todo su potencial, de "ser todo lo que uno puede llegar a ser".

ANEXO 3. Organigrama del Banco de Occidente



ANEXO 4. Reglamento interno de trabajo Banco de Occidente

INTRODUCCIÓN

El presente es el Reglamento Interno de Trabajo establecido por BANCO DE OCCIDENTE S.A. con domicilio en la Carrera 4 No. 7-61, de la ciudad de Cali, quien en adelante se denominará LA EMPRESA, quedando sometidas a sus disposiciones tanto LA EMPRESA como todos los trabajadores. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores, salvo estipulación en contrario, que sin embargo, solo puede ser favorable al trabajador.

CAPÍTULO I CONDICIONES DE ADMISIÓN

ARTÍCULO 1.- Quien aspire a trabajar en LA EMPRESA debe hacer la solicitud por escrito para ser registrado como aspirante y presentar los siguientes documentos: 1) Hoja de vida actualizada 2) Fotocopia de la cédula de ciudadanía, tarjeta de identidad o cedula de extranjería según sea el caso. 3) Autorización escrita del Ministerio del Trabajo o, en su defecto, de la primera autoridad local, a solicitud de los padres y, a falta de éstos, del Defensor de Familia cuando el aspirante sea menor de dieciocho (18) años. 4) En caso que el aspirante sea extranjero, deberá allegar, cédula de extranjería, pasaporte con visa ordinaria y permiso de las autoridades competentes para trabajar en la actividad para la cual ha solicitado el puesto. 5) Certificados de estudios realizados y/o diplomas respectivos. 6) Demás documentos necesarios que LA EMPRESA considere necesarios para admitir al aspirante, siempre y cuando su exigencia no contravenga las disposiciones legales vigentes.

PARÁGRAFO: El empleador podrá solicitar además de los documentos mencionados con anterioridad en este reglamento, todos aquellos que considere necesarios para admitir al aspirante. Sin embargo, tales exigencias no deben incluir documentos, certificaciones o datos prohibidos expresamente por las normas jurídicas para tal efecto. Es prohibida la exigencia de la inclusión en formatos o cartas de solicitud de empleo “datos acerca del estado civil de las personas, números de hijos que tenga, la religión que profesan o el partido político al cual pertenezca” (Artículo 1. Ley 13 de 1972); lo mismo que la exigencia de la prueba de gravidez para las mujeres, solo que se trate de actividades catalogadas como de alto riesgo (Artículo 43, C.N. artículos primero y segundo, convenio No.111 de la OIT, Resolución, No.003941 de 1994 del

Ministerio de Trabajo), el examen de SIDA (Decreto reglamentario No.559 de 1991 Art.22) ni la libreta Militar (Art.111 Decreto 2150 de 1995).

CAPITULO II

PERÍODO DE PRUEBA

ARTÍCULO 2.- LA EMPRESA una vez admitido el aspirante podrá estipular con él, un período inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de LA EMPRESA, las competencias y actitudes del trabajador y por parte de éste, las conveniencias de las condiciones de trabajo (artículo 76, C.S.T.).

ARTÍCULO 3.- El período de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo (artículo 77, numeral primero, C.S.T.).

ARTÍCULO 4.- El período de prueba no puede exceder de dos (2) meses. En los contratos de trabajo a término fijo, cuya duración sea inferior a un (1) año el período de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que pueda exceder de dos (2) meses. Cuando entre un mismo empleador y trabajador se celebren contratos de trabajo sucesivos no es válida la estipulación del período de prueba, salvo para el primer contrato (artículo séptimo Ley 50 de 1990).

ARTÍCULO 5.- Durante el período de prueba, el contrato puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento, sin previo aviso y sin indemnización alguna, pero si expirado el período de prueba y el trabajador continuare al servicio del empleador, con consentimiento expreso o tácito, por ese solo hecho, los servicios prestados por aquel a este, se considerarán regulados por las normas del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho período de prueba. Los trabajadores en período de prueba gozan de todas las prestaciones (artículo 80, C.S.T.).

CAPÍTULO III

TRABAJADORES ACCIDENTALES, OCASIONALES O TRANSITORIOS

ARTÍCULO 6.- Son meros trabajadores ocasionales accidentales o transitorios, los que se ocupen en labores de corta duración no mayor de un mes y de índole distinta a las actividades normales de LA EMPRESA. Estos trabajadores tienen derecho, además del salario al descanso remunerado en dominicales y festivos (Artículo6, C.S.T.).

ARTÍCULO 7. Los trabajadores accidentales o transitorios, deberán cumplir a cabalidad las disposiciones previstas en este Reglamento y las demás Políticas y Procedimientos de LA EMPRESA.

CAPÍTULO IV

HORARIO DE TRABAJO

ARTÍCULO 8.- Los horarios de los trabajadores al interior de LA EMPRESA, se fijarán apreciando siempre la jornada máxima legal de cuarenta y ocho (48) horas semanales, jornada dentro de la cual el EMPLEADOR podrá fijar y modificar los turnos de trabajo de acuerdo con las necesidades del servicio y al desarrollo propio de las actividades de LA EMPRESA.

Los días laborables para el personal son de lunes a sábado. Las horas de entrada y salida de los trabajadores, son las que a continuación se expresan, así:

CIUDADES DIFERENTES A BOGOTA

- Mañana: De 7:45 a.m. a 11:45 a.m.
- Almuerzo: De 11:45 a.m. a 1:45 p.m.
- Tarde: De 1:45 p.m. a 6:00 p.m.

BOGOTA:

- Mañana: De 8:30 a.m. a 12:30 a.m.
- Almuerzo: De 12:30 a.m. a 1:30 p.m.
- Tarde: De 1:30 p.m. a 5:30 p.m.

PARÁGRAFO 1º: La jornada laboral establecida es de lunes a viernes y comprende la reposición del tiempo correspondiente a los sábados, por lo cual el día sábado para todos los efectos legales en LA EMPRESA es día hábil.

El horario de trabajo podrá ser diferente a los establecidos anteriormente, para los empleados cuya naturaleza del trabajo así lo determine y podrá ser acordado entre LA EMPRESA y el trabajador, respetando la jornada máxima laboral establecida por el artículo 161 del C.S.T.

PARÁGRAFO 2º: Cuando LA EMPRESA tenga más de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho (48) horas a la semana, éstos tendrán derecho a que dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación (artículo 21 Ley 50 de 1.990).

PARÁGRAFO 3º: Quedan excluidos de la regulación sobre jornada máxima legal de trabajo los trabajadores que desempeñen cargos de dirección, de confianza o de manejo, aquellos que ejerciten actividades discontinuas o intermitentes, quienes deben trabajar todas las horas que fueren necesarias para el debido

cumplimiento de sus obligaciones sin que haya lugar a causar recargo por trabajo suplementario.

PARÁGRAFO 4º: JORNADA ESPECIAL: El empleador y el trabajador pueden acordar temporal o indefinidamente la organización de turnos de trabajos sucesivos, que permitan operar a LA EMPRESA o secciones de la misma sin solución de continuidad durante todos los días de la semana, siempre y cuando el respectivo turno no exceda de seis (6) horas al día y treinta y seis (36) a la semana (artículo 161, numeral 3, literal c del C.S.T., modificado por el artículo 51 de la Ley 789 de 2002).

JORNADA FLEXIBLE. El empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis días a la semana con un día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo. En este, el número de horas de trabajo diario podrá repartirse de manera variable durante la respectiva semana y podrá ser de mínimo cuatro (4) horas continuas y hasta diez (10) horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales dentro de la jornada ordinaria de 6 a.m. a 10 p.m. (Artículo 51 de la Ley 789 del 2002). Igualmente podrán dar aplicación a lo previsto en el parágrafo 1º del artículo 26 de la Ley 789 de 2002.

JORNADA POR TURNOS. Cuando la naturaleza de la labor no exija actividad continuada y se lleve a cabo por turnos de trabajo, la duración de la Jornada puede ampliarse en más de ocho (8) horas diarias, o en más de cuarenta y ocho (48) horas semanales, siempre que el promedio de las horas de trabajo calculado para un periodo que no exceda de tres (3) semanas, no pase de ocho (8) horas diarias ni cuarenta y ocho (48) a la semana, conforme lo dispuesto en el artículo 165 del Código Sustantivo del Trabajo. Esta ampliación no constituye trabajo suplementario o de horas extras.

CAPÍTULO V

HORAS EXTRAS Y TRABAJO NOCTURNO

ARTÍCULO 9.- Trabajo ordinario y nocturno. De conformidad con lo dispuesto en el Artículo 1º de la Ley 1846 de 2017, que modificó el artículo 160 del C.S.T, quedará así: 1) - Trabajo ordinario es el que se realiza entre las seis horas (6:00 a.m.) y las veintiún horas (09:00 p.m.). 2) 2.- Trabajo nocturno es el comprendido entre las veintiún horas (09:00 p.m.) y las seis horas (6:00 a.m.).

ARTÍCULO 10.- Todo trabajo suplementario o de horas extras, es el que excede de la jornada ordinaria y en todo caso el que excede de la máxima legal (artículo 159, C.S.T.).

ARTÍCULO 11.- El trabajo suplementario o de horas extras, a excepción de los casos señalados en el artículo 163 del C.S.T, solo podrán efectuarse en dos (2) horas diarias, y de acuerdo con las disposiciones legales al respecto, mediante autorización expresa del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social o de una autoridad delegada por este. (Artículo primero, Decreto 13 de 1967). ARTÍCULO 12.- Tasas y liquidación de recargos.

1) El trabajo nocturno, por el sólo hecho de ser nocturno se remunera con un recargo del treinta y cinco por ciento (35%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno, con excepción del caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales prevista en el artículo 20 literal c) de la Ley 50 de 1.990.

2) El trabajo extra diurno se remunera con un recargo del veinticinco por ciento (25%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.

3) El trabajo extra nocturno se remunera con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.

4) Cada uno de los recargos antedichos se produce de manera exclusiva, es decir, sin acumularlo con algún otro (artículo 24, Ley 50 de 1.990).

PARÁGRAFO 1º: LA EMPRESA podrá implantar turnos especiales de trabajo nocturno, de acuerdo con lo previsto por el Decreto 2351 de 1965.

PARÁGRAFO 2º: El pago del trabajo suplementario o de horas extras y recargos por trabajo nocturno, cual sea su caso, se efectuará junto con el salario del periodo siguiente.

ARTÍCULO 13. LA EMPRESA no reconocerá trabajo suplementario o de horas extras sino cuando expresamente lo autorice a sus trabajadores de acuerdo con lo establecido para tal efecto en el artículo 12 de este Reglamento.

PARÁGRAFO 1º: En ningún caso las horas extras de trabajo, diurnas o nocturnas, podrán exceder de dos (2) horas diarias y doce (12) semanales.

PARÁGRAFO 2º: DESCANSO EN DIAS SABADO. Pueden repartirse las cuarenta y ocho (48) horas semanales de trabajo ampliando la jornada ordinaria hasta por dos horas, por acuerdo entre las partes, pero con el fin exclusivo de permitir a los trabajadores el descanso durante todo el sábado. Esta ampliación no constituye trabajo suplementario o de horas extras. (Art.23 Ley 50/90).

PARÁGRAFO 3º: Quedan excluidos de la regulación sobre jornada máxima legal de trabajo los empleados de Dirección, Confianza y manejo.

CAPÍTULO VI.

DÍAS DE DESCANSO LEGALMENTE OBLIGATORIOS.

ARTÍCULO 14.- Serán de descanso obligatorio remunerado, los domingos y festivos que sean reconocidos como tales en nuestra legislación laboral.

- 1) Todo trabajador tiene derecho al descanso remunerado en los siguientes días de fiesta de carácter civil y religioso: 1o. De Enero(Año Nuevo), 6 de Enero(Los Santos Reyes), 19 de Marzo(San José), 1o. de Mayo(Día del Trabajo), 29 de Junio(San Pedro y San Pablo), 20 de Julio(Independencia Nacional), 7 de Agosto(Batalla de Boyacá), 15 de Agosto(Asunción de Nuestra Señora), 12 de Octubre(Fiesta de la Raza), 1o. de Noviembre(Día de Todos los Santos), 11 de Noviembre(Independencia de Cartagena, 8 de Diciembre(Inmaculada Concepción), y 25 de Diciembre(Navidad). Además los días, jueves y Viernes Santo, la Ascensión del Señor, Corpus Christi, y Sagrado Corazón de Jesús.
- 2) El descanso remunerado del seis (6) de enero, diecinueve (19) de marzo, veintinueve (29) de junio, quince (15) de agosto, doce (12) de octubre, primero (1) de noviembre, once (11) de noviembre, Ascensión del Señor, Corpus Christi, y Sagrado Corazón de Jesús cuando no caigan en día lunes se trasladarán al lunes siguiente a dicho día. Cuando las mencionadas festividades caigan en domingo el descanso remunerado igualmente se trasladara al lunes.
- 3) Las prestaciones y derechos que para el trabajador originen el trabajo en los días festivos, se reconocerá en relación con el día de descanso remunerado establecido en el inciso anterior. (Art.1 Ley 51 del 22 de diciembre de 1983).

PARÁGRAFO 1º: Cuando la jornada de trabajo convenida por las partes, en días u horas, no implique la prestación de servicios en todos los días laborales de la semana, el trabajador tendrá derecho a la remuneración del descanso dominical en proporción al tiempo laborado (artículo 26, numeral 5, Ley 50 de 1990).

PARÁGRAFO 2º: TRABAJO DOMINICAL Y FESTIVO. (Artículo 26 Ley 789/02 que modificó el artículo 179 del Código Sustantivo de Trabajo). 1) El trabajo en domingo y festivos se remunerará con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el salario ordinario en proporción a las horas laboradas. 2) Si el domingo coincide con otro día de descanso remunerado, sólo tendrá derecho el trabajador, si trabaja, al recargo establecido en el numeral anterior. 3) Se exceptúa el caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales previstas en el artículo 20 literal c) de la ley 50 de 1990. (Artículo 26 Ley 789 del 2002).

PARÁGRAFO 3º: El trabajador podrá convenir con el empleador para su día de descanso obligatorio el día sábado o domingo, que será reconocido en todos sus aspectos como descanso dominical obligatorio institucionalizado. Interpretese la expresión dominical contenida en el régimen laboral en este sentido exclusivamente para el efecto del descanso obligatorio. PARÁGRAFO 4º: AVISO SOBRE DOMINICAL: Cuando se trate de trabajos habituales o permanentes en domingo, LA EMPRESA debe fijar en lugar público del establecimiento, con anticipación de doce (12) horas por lo menos, la relación del personal de trabajadores que por razones del servicio no pueden disponer del descanso dominical. En esta relación se incluirá también el día y las horas de descanso compensatorio. (Artículo 185, C.S.T.).

ARTÍCULO 15.- El descanso en los días domingos y los demás expresados en el artículo 14 de este reglamento, tiene una duración mínima de 24 horas, salvo la excepción consagrada en el literal c) del artículo 20 de la Ley 50 de 1990 (Artículo 25 de la Ley 50 de 1990).

ARTÍCULO 16.- Cuando por motivo de fiesta no determinada en la Ley 51 del 22 de diciembre de 1983, LA EMPRESA suspendiere el trabajo, está obligada a pagarlo como si lo hubiere realizado. No está obligada a pagarlo cuando hubiere mediado convenio expreso para la suspensión o compensación o estuviere prevista en el reglamento, pacto, convención colectiva o fallo arbitral. Este trabajo compensatorio se remunerara sin que se entienda como trabajo suplementario o de horas extras. (Artículo 178 C.S.T.).

CAPITULO VII

VACACIONES REMUNERADAS.

ARTÍCULO 17.- Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas (Artículo 186, numeral primero, C.S.T.).

ARTÍCULO 18.- La época de las vacaciones debe ser señalada por el empleador a más tardar dentro del año subsiguiente y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso. LA EMPRESA tiene que dar a conocer al trabajador, con quince (15) días de anticipación, la fecha en que le concederán las vacaciones. (Artículo 187, C.S.T.).

PARAGRAFO: En todo caso, cuando el trabajador se encuentre en vacaciones, le queda prohibido desempeñar cualquier tipo de función relacionada con su cargo, salvo que LA EMPRESA lo autorice expresamente por medio de , las Gerencias o Direcciones de Gestión Humana, caso en el cual se presentará una interrupción de las vacaciones. El incumplimiento de esta prohibición constituirá falta grave y se sancionara de acuerdo con lo establecido en este Reglamento.

ARTÍCULO 19.- Si se presenta interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones, el trabajador no pierde el derecho a reanudarlas. (Artículo 188, C.S.T.)

ARTÍCULO 20.- Durante el período de vacaciones el trabajador recibirá el salario ordinario que esté devengando el día en que comience a disfrutar de ellas. En consecuencia, solo se excluirán para la liquidación de vacaciones el valor de trabajo en días de descanso obligatorio y el valor del trabajo suplementario o de horas extras. Cuando el salario sea variable las vacaciones se liquidarán con el promedio de lo devengado por el trabajador en el año inmediatamente anterior a la fecha en que se concedan.

ARTÍCULO 21.- El empleador llevará un registro especial de vacaciones en el que anotará la fecha de ingreso de cada trabajador, la fecha en que toma sus

vacaciones anuales y en que las termina y la remuneración de las mismas. (Decreto 13 de 1967, artículo 5).

PARÁGRAFO: Los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones en proporción al tiempo laborado cualquiera que éste sea (artículo tercero, parágrafo, Ley 50 de 1.990).

ARTÍCULO 22.- El empleador y trabajador, podrán acordar por escrito, previa solicitud del trabajador, que se pague en dinero hasta la mitad de las vacaciones; cuando el contrato termina sin que el trabajador hubiere disfrutado de vacaciones, la compensación de éstas en dinero procederá por un año cumplido de servicios y proporcionalmente por fracción de año. En todo caso, para la compensación de vacaciones se tomará como base el último salario devengado por el trabajador (artículo 189, C.S.T.).

ARTÍCULO 23.- En todo caso, el trabajador gozará anualmente, por lo menos de seis (6) días hábiles continuos de vacaciones, los que no son acumulables.

Las partes pueden convenir en acumular los días restantes de las vacaciones hasta por dos (2) años.

La acumulación puede ser hasta por cuatro (4) años, cuando se trate de trabajadores técnicos, especializados, de confianza o de manejo, o de extranjeros que presten servicios en lugares distintos a los de la residencia de sus familiares.(Artículo 190,C.S.T.).

CAPITULO VIII

PERMISOS.

ARTÍCULO 24.- PERMISOS NO REMUNERADOS. Por motivos plenamente justificados, LA EMPRESA podrá conceder permisos o licencias sin remuneración a los trabajadores que los soliciten de una manera debidamente anticipada y por escrito, para no asistir al trabajo o para ausentarse de él, pero sólo por el tiempo que a juicio de LA EMPRESA sea necesario en cada caso.

ARTÍCULO 25.- PERMISOS REMUNERADOS. LA EMPRESA concederá a sus trabajadores los permisos necesarios para el ejercicio del derecho al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para concurrir en su caso al servicio médico correspondiente, para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización y para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avisen con la debida oportunidad a LA EMPRESA y a sus representantes y que en los dos últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal, que perjudiquen el funcionamiento del establecimiento. La concesión de los permisos antes dichos estará sujeta a las siguientes condiciones:

1) En caso de grave calamidad doméstica, la oportunidad del aviso puede ser anterior o posterior al hecho que lo constituye o al tiempo de ocurrir éste, según

lo permita las circunstancias situación que deberá notificarse al área de Recursos Humanos de cada Zona. Frente a este evento, una vez evaluada la gravedad de la situación y la necesidad del trabajador, determinará el número de días de permiso que se otorgarán para este efecto. Este permiso no podrá exceder los cinco (5) días hábiles.

2) También se le concederá al trabajador en caso de fallecimiento de su cónyuge, compañero o compañera permanente o de un familiar hasta el grado segundo de consanguinidad, primero de afinidad y primero civil, una licencia remunerada por luto conforme lo previsto en la ley vigente al momento de su causación (Ley 1280 de 2009). En caso de entierro de compañeros de trabajo, el aviso puede ser hasta con un día de anticipación y el permiso se concederá hasta el 10% de los trabajadores.

3) Igualmente se concederá al trabajador ocho (8) días hábiles por licencia remunerada de paternidad de conformidad con lo previsto en la ley 755 del 2002 y C- 174 de 2009. Esta licencia remunerada es incompatible con la licencia de calamidad doméstica y en caso de haberse solicitado esta última por el nacimiento del hijo, estos días serán descontados de la licencia remunerada de paternidad.

4) En caso de asistencia a consulta médica, es necesario que el trabajador le solicite el permiso por escrito a su jefe inmediato, quien podrá autorizarlo para retirarse del lugar de trabajo. Cumplida la cita, el trabajador debe regresar de inmediato a LA EMPRESA, salvo que sea incapacitado u hospitalizado. En estos últimos casos, el trabajador deberá dar aviso inmediatamente a LA EMPRESA. LA EMPRESA sólo aceptará incapacidades expedidas por las entidades promotoras de salud como justificación para faltar al trabajo

5) En los demás casos (sufragio, desempeño de cargos transitorios de forzosa aceptación y concurrencia al servicio médico correspondiente) el aviso se dará con la anticipación que las circunstancias lo permitan. Salvo convención en contrario y a excepción del caso de concurrencia al servicio médico correspondiente, el tiempo empleado en estos permisos puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas a su jornada ordinaria, a opción de LA EMPRESA (numeral sexto, artículo 57, C.S.T.).

CAPÍTULO IX

SALARIO MÍNIMO, CONVENCIONAL, LUGAR, DÍAS, HORAS DE PAGOS Y PERIODOS QUE LO REGULAN

ARTÍCULO 26.- Formas y Libertad De Estipulación.

1) LA EMPRESA y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra o a destajo y por

tarea, etc., pero respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales.

2) No obstante lo dispuesto en los artículos 13,14,16,21 y 340 del Código Sustantivo de Trabajo y las normas concordantes con éstos, cuando el trabajador devengue un salario ordinario superior a diez (10) salarios mínimos legales mensuales (salario integral), valdrá la estipulación escrita de un salario que además de retribuir el trabajo ordinario, comprende de antemano el valor de prestaciones, recargos y beneficios tales como el correspondiente al trabajo nocturno, extraordinario o al dominical y festivo, el de primas legales, extralegales, las cesantías y sus intereses, subsidios y suministros en especie, y en general, las que se incluyan en dicha estipulación, excepto las vacaciones. En ningún caso el salario integral podrá ser inferior al monto de diez salarios mínimos legales mensuales, más el factor prestacional correspondiente a LA EMPRESA que no podrá ser inferior al treinta por ciento (30%) de dicha cuantía. El monto del factor prestacional quedará exento del pago de retención en la fuente y de impuestos.

3) Este salario integral no estará exento de las cotizaciones a la Seguridad Social, ni de los aportes al Sena, ICBF, y Cajas de Compensación Familiar, pero en el caso de estas tres últimas entidades, los aportes parafiscales es el setenta por ciento (70%). De conformidad con lo estipulado en el artículo 18 de la ley 100 de 1993.

4) El trabajador que desee acogerse a esta estipulación recibirá la liquidación definitiva de su auxilio de cesantía y demás prestaciones sociales causadas hasta esa fecha, sin que por ello se entienda terminado su contrato de trabajo (Artículo 18, Ley 50 de 1990).

ARTÍCULO 27.- Se denomina jornal el salario estipulado por días y sueldo, el estipulado por períodos mayores (artículo 133, C.S.T.). ARTÍCULO 28.- Salvo convenio por escrito, el pago de los salarios se efectuará en el lugar en donde el trabajador presta sus servicios, durante el trabajo o inmediatamente después que éste cese. (Artículo 138, numeral primero, C.S.T.).

PERIODO DE PAGO: El salario se cancelará en forma QUINCENAL

ARTÍCULO 29.- El salario se pagará al trabajador directamente o a la persona que él autorice por escrito así:

1) El salario en dinero debe pagarse por períodos iguales y vencidos. El período de pago para los jornales no puede ser mayor de una semana y para sueldos no mayor de un mes.

2) El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del período en que se han causado o a más tardar con el salario del período siguiente (artículo 134, C.S.T.).

CAPÍTULO X

SERVICIO MEDICO, MEDIDAS DE SEGURIDAD, RIESGOS LABORALES, PRIMEROS AUXILIOS EN CASO DE ACCIDENTES DE TRABAJO, NORMAS SOBRE LABORES EN ORDEN A LA MAYOR HIGIENE, REGULARIDAD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

ARTÍCULO 30.- Es obligación del empleador velar por la salud, seguridad e higiene de los trabajadores a su cargo. Igualmente, es su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva y del trabajo, y en higiene y seguridad industrial de conformidad al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y con el objeto de velar por la protección integral del trabajador.

ARTÍCULO 31.- Los servicios médicos que requieran los trabajadores se prestarán por LA EMPRESA Promotora de Salud (EPS), o Administradora de Riesgos Laborales (ARL), a través de la I.P.S, a la cual estén asignados. En caso de no afiliación estará a cargo del empleador, sin perjuicio de las acciones legales pertinentes. Así mismo, los trabajadores deberán cumplir con los trámites frente al área encargada para realizar los traslados de EPS, de manera que, les sea garantizada la prestación de los servicios de salud.

ARTÍCULO 32.- Todo trabajador desde el mismo día en que se sienta enfermo deberá comunicarlo a LA EMPRESA, su representante o a quien haga sus veces, inmediatamente según lo permitan las circunstancias, el trabajador hará lo conducente para que sea examinado por el médico correspondiente, a fin de que certifique si puede continuar o no en el trabajo y en su caso determine la incapacidad y el tratamiento a que el trabajador deba someterse.

Si éste no diere aviso dentro del término indicado o no se sometiere al examen médico que se haya ordenado, su inasistencia al trabajo se tendrá como injustificada para los efectos a que haya lugar, a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad para dar el aviso y someterse al examen en la oportunidad debida.

ARTÍCULO 33.- Los trabajadores deben someterse a las instrucciones y tratamiento que ordene él el medico que los haya examinado, así como a los exámenes o tratamientos preventivos que para todos o algunos de ellos ordena LA EMPRESA en determinados casos. El trabajador que sin justa causa se negare a someterse a los exámenes, instrucciones o tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esa negativa. Así mismo, el trabajador se hace responsable completamente de las consecuencias que pueden traer estas conductas.

ARTÍCULO 34.- Los trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad industrial que prescriban las autoridades del ramo en general y en particular a las que ordene LA EMPRESA, así como también deberán darle cumplimiento al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, para prevención de las enfermedades y de los riesgos en el manejo de las máquinas y demás elementos de trabajo especialmente para evitar los accidentes de trabajo.

PARÁGRAFO: El grave incumplimiento por parte del trabajador de las instrucciones, reglamentos y determinaciones de prevención de riesgos, adoptados en forma general o específica y que se encuentren dentro del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de LA EMPRESA, que le hayan comunicado por escrito, facultan al empleador para la terminación del vínculo o relación laboral por justa causa, tanto para los trabajadores privados como los servidores públicos, previa autorización del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, respetando el derecho de defensa (Artículo 91 decreto 1295 de 1994).

ARTÍCULO 35.- En caso de accidente de trabajo, el Jefe de la respectiva dependencia, o su representante o Recursos Humanos, ordenará inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la remisión al médico y tomará todas las medidas que se consideren necesarias y suficientes para reducir al mínimo, las consecuencias del accidente, denunciando el mismo en los términos establecidos en el Decreto 1295 de 1994 ante la E.P.S. y la A.R.L (dentro de los dos (2) días hábiles siguientes). Además tomará todas las medidas que se consideren necesarias y suficientes para reducir al mínimo las consecuencias del accidente, según las recomendaciones de la investigación de Accidente de Trabajo, en los términos establecidos en la Resolución 1401 de 2007. Así mismo, se iniciará la investigación pertinente, informando al Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo –COPASST- la ocurrencia del accidente para que se tomen las medidas preventivas necesarias y para que si es el caso, se establezca la responsabilidad del trabajador frente a la ocurrencia del mismo. Dicho reporte deberá realizarse de conformidad con lo establecido en el Decreto 1295 de 1994 y la Ley 776 de 2002, ante la Entidad Promotora de Salud (EPS) y la Administradora de Riesgos Laborales (ARL).

ARTÍCULO 36.- En caso de accidente no mortal, aun él más leve o de apariencia insignificante, el trabajador lo comunicará inmediatamente a LA EMPRESA, a su representante, o a quien haga sus veces para que se provea la asistencia médica y tratamiento oportuno según las disposiciones legales vigentes. LA EMPRESA no responderá de la agravación que se presente en las lesiones o perturbaciones causadas por el accidente, por razón de no haber dado el trabajador el aviso correspondiente o haberlo demorado sin justa causa.

PARÁGRAFO: LA EMPRESA no responderá por ningún accidente de trabajo que haya sido provocado deliberadamente o por culpa grave de la víctima, pues solo estará obligado a prestar los primeros auxilios. Tampoco responderá de la agravación que se presente en las lesiones o perturbaciones causadas por cualquier accidente, por razón de no haber dado el trabajador el aviso oportuno correspondiente o haberlo demorado sin justa causa.

ARTÍCULO 37.- LA EMPRESA llevará estadísticas de los accidentes de trabajo y de las enfermedades laborales, para lo cual se deberá, en cada caso, determinar la gravedad y la frecuencia de los accidentes de trabajo o de las enfermedades laborales de conformidad con el reglamento que se expida. Todo accidente de trabajo o enfermedad laboral que ocurra en LA EMPRESA, deberá ser informado por el empleador a la Entidad Administradora de Riesgos Laborales (ARL) y a la Entidad Promotora de Salud (EPS), en forma simultánea, dentro de los dos (2) días hábiles siguientes de ocurrido el accidente o diagnosticada la enfermedad.

ARTÍCULO 38.- Es obligación de LA EMPRESA informar inmediatamente a la ARL a la que se encuentre afiliado el trabajador, los accidentes de trabajo y las enfermedades laborales que sufran sus trabajadores. LA EMPRESA deberá llevar estadísticas de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales ocurridas a sus trabajadores.

ARTÍCULO 39.- El COPASST participará en la investigación de los accidentes de trabajo que llegaren a ocurrir en LA EMPRESA. Así mismo, LA EMPRESA conformará un equipo investigador de los accidentes de trabajo, que investigará dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la ocurrencia del hecho. Registrará en un formato de investigación, en forma veraz y objetiva, toda la información que conduzca a la identificación de las causas reales del accidente o incidente de trabajo e implementará las medidas.

ARTÍCULO 40.- - En todo caso en lo referente a los puntos de que trata este capítulo, tanto LA EMPRESA como los trabajadores, se someterán a las normas de riesgos laborales del Código Sustantivo de Trabajo y S.S., la Resolución No. 1016 de 1989, expedida por el Ministerio del Trabajo y las demás que con tal fin se establezcan. De la misma manera, ambas partes están obligadas a sujetarse al Decreto Ley 1295 de 1994, y la Ley 776 del 17 de diciembre de 2002, del Sistema General de Riesgos Laborales, de conformidad a los términos estipulados en los preceptos legales pertinentes y demás normas concordantes y reglamentarias antes mencionadas.

ARTÍCULO 41.- El trabajador estará obligado a utilizar los elementos de protección personal y demás elementos de seguridad que le sean suministrados por LA EMPRESA para la adecuada prestación de sus servicios. Cualquier accidente que se ocasione en virtud de la negligencia o no utilización de los elementos de protección personal se presumirá haber ocurrido por culpa de la víctima. En caso que el trabajador no use los elementos de seguridad, les dé un uso inadecuado o no reporte su pérdida, se configurará una justa causa de terminación del contrato de trabajo.

ARTÍCULO 42.- Son obligaciones de todos los trabajadores: el seguimiento estricto de las normas de seguridad a fin de garantizar un trabajo seguro, cumplir las normas y procedimientos de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo establecidas por LA EMPRESA, informar a sus superiores o al coordinador de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo sobre condiciones estándar en los lugares de trabajo y cualquier circunstancia que pudiera provocar un accidente y presentar sugerencias para su estudio participando en la elaboración de normas y procedimientos seguros de trabajo, participar activamente en las charlas y cursos de capacitación de Salud Ocupacional a que haya sido invitado.

ARTÍCULO 43.- En caso de una investigación derivada de la ocurrencia de un accidente de trabajo, los trabajadores tendrán la obligación de dar información exacta, clara y veraz respecto a las condiciones en las cuales haya ocurrido el accidente objeto de la investigación.

CAPÍTULO XI PRESCRIPCIONES DE ORDEN

ARTÍCULO 44.- Los trabajadores tienen como deberes generales los siguientes:

- 1) Respeto y subordinación a los superiores.
- 2) Respeto a sus compañeros de trabajo.
- 3) Procurar completa armonía con los superiores y compañeros de trabajo, en las relaciones personales y en la ejecución de las respectivas labores.
- 4) Respeto a los clientes, usuarios, proveedores, contratistas y demás personas que tengan una relación comercial o de negocios con LA EMPRESA.
- 5) Ser verídico en todo caso.
- 6) Responder por el cuidado de su salud e integridad física durante el ejercicio de sus funciones
- 7) Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST
- 8) Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de LA EMPRESA.

- 9) Ejecutar los trabajos que le sean confiados con absoluta honradez, buena voluntad y de la mejor manera.
- 10) Actuar con honestidad y exponer las situaciones propias e inherentes a la relación laboral con total transparencia y veracidad.
- 11) Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar, por conducto del respectivo superior y de manera fundamentada, comedida y respetuosa.
- 12) Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, el orden y la conducta en general, con la intención de encaminar y perfeccionar sus esfuerzos en provecho propio y de LA EMPRESA en general.
- 13) Observar rigurosamente las medidas y precauciones que indique el respectivo jefe para el manejo de los elementos de trabajo y evitar en esta forma los accidentes de trabajo.
- 14) Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde deba desempeñarlo, siendo prohibido en consecuencia, salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otros compañeros o ausentarse de su sitio de trabajo
- 15) Utilizar adecuadamente las herramientas de correo electrónico y/o el acceso a Internet facilitadas por la compañía.
- 16) Asistir a cursos, seminarios, talleres y demás actividades de formación a la cual LA EMPRESA envíe en comisión o capacitación y todas las actividades que sean organizadas por LA EMPRESA.
- 17) Acatar y respetar en su integridad todas las políticas establecidas por la Compañía, así como las demás normas y procedimientos internos de LA EMPRESA.
- 18) Ser leal a los superiores y representantes de LA EMPRESA.
- 19) Comunicar a sus superiores sus ideas e iniciativas que tiendan a mejorar la eficiencia en el trabajo o que puedan beneficiar a LA EMPRESA.
- 20) Atender las indicaciones que LA EMPRESA haga por medio de carteles, circulares, anuncios, correo electrónico, maillings, instrucciones y procedimientos relacionados con el servicio.
- 21) Mantener buenas relaciones y respetar a los contratistas de LA EMPRESA y a sus trabajadores que presten servicios tales como celaduría, aseo, cafetería, mantenimiento, etc.
- 22) Abstenerse de fumar, consumir bebidas alcohólicas y/o sustancias psicoactivas en el sitio de trabajo y áreas comunes

CAPÍTULO XII

ORDEN JERÁRQUICO

ARTÍCULO 45.- - El orden jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en LA EMPRESA es el siguiente:

- 1) Presidente
- 2) Vicepresidentes
- 3) Gerentes de División

- 4) Gerentes zonales/ Subgerente de División
- 5) Directores de áreas
- 6) Gerente Relación Vicepresidencia de Empresas
- 7) Coordinadores/Jefes
- 8) Director de Servicio/ Auditores
- 9) Gerente Relación Vicepresidencia de Personas
- 10) Analistas/ Ejecutivos
- 11) Secretarías de División /Gestores
- 12) Asesor de Servicio / Cajero Principal/ Asesora de Soporte Comercial
- 13) Auxiliar / Anfitriona/ Cajero auxiliar
- 14) Auxiliar Operativo/ Mensajero

PARÁGRAFO: Tienen facultad para imponer sanciones disciplinarias a los trabajadores de LA EMPRESA, las Gerencias, Direcciones y Coordinadores de Gestión Humana o quienes estas autoricen para estos fines. En ningún caso, quien atienda la diligencia de cargos y descargos podrá ser la misma persona que imponga las sanciones al trabajador.

CAPÍTULO XIII

LABORES PROHIBIDAS PARA MUJERES Y MENORES DE EDAD.

ARTÍCULO 46.- Queda prohibido emplear a los menores de dieciocho (18) años y a las mujeres en trabajo de pintura industrial, que entrañen el empleo de la cerusa, del sulfato de plomo o de cualquier otro producto que contenga dichos pigmentos. Las mujeres sin distinción de edad y los menores de dieciocho (18) años no pueden ser empleadas en trabajos subterráneos de las minas ni en general trabajar en labores peligrosas, insalubres o que requieran grandes esfuerzos (ordinales 2 y 3 del artículo 242 del C.S.T.)

ARTÍCULO 47.- (D. 2737/89, art. 245 y 246). TRABAJOS PROHIBIDOS PARA MENORES DE EDAD. Los menores no podrán ser empleados en los trabajos que a continuación se enumeran, por cuanto suponen exposición severa a riesgos para su salud o integridad física:

- Trabajos que tengan que ver con sustancias tóxicas o nocivas para la salud.
- Trabajos a temperaturas anormales o en ambientes contaminados o con insuficiente ventilación.
- Trabajos subterráneos de minería de toda índole y en los que confluyen agentes nocivos, tales como contaminantes, desequilibrios térmicos, deficiencia de oxígeno a consecuencia de la oxidación o la gasificación.

- Trabajos donde el menor de edad esté expuesto a ruidos que sobrepasen ochenta (80) decibeles.
- Trabajos donde se tenga que manipular con sustancias radioactivas, pinturas luminiscentes, rayos X, o que impliquen exposición a radiaciones ultravioletas, infrarrojas y emisiones de radio frecuencia.
- Todo tipo de labores que impliquen exposición a corrientes eléctricas de alto voltaje.
- Trabajos submarinos.
- Trabajos en basureros o en cualquier otro tipo de actividades donde se generen agentes biológicos patógenos.
- Actividades que impliquen manejo de sustancias explosivas, inflamables o cáusticas.
- Trabajo de pañoleros o fogoneros, en los buques de transporte marítimo.
- Trabajos de pintura industrial que entrañen el empleo de la cerusa, del sulfato de plomo o de cualquier otro producto que contengan dichos elementos.
- Trabajos en máquinas esmeriladoras, afilado de herramientas, en muelas abrasivas de alta velocidad y en ocupaciones similares.
- Trabajos en altos hornos, hornos de fundición de metales, fábricas de acero, talleres de laminación, trabajos de forja, y en prensa pesada de metales.
- Trabajos y operaciones que involucren la manipulación de cargas pesadas.
- Trabajos relacionados con cambios de correas de transmisión, aceite, engrasados y otros trabajos próximos a transmisiones pesadas o de alta velocidad.
- Trabajos en cizalladoras, cortadoras, laminadoras, tornos, fresadoras, troqueladoras, y otras máquinas particularmente peligrosas.
- Trabajo del vidrio y alfarería, trituración y mezclado de materia prima; trabajo de hornos, pulido y esmerilado en seco de vidriería, operaciones de limpieza por chorro de arena, trabajo en locales de vidriado y grabado, trabajos en la industria de la cerámica.
- Trabajo de soldadura de gas y arco, corte con oxígeno en tanques o lugares confinados, en andamios o en molduras precalentadas.
- Trabajos en fábricas de ladrillos, tubos y similares, moldeado de ladrillos a mano, trabajo en las prensas y hornos de ladrillos.
- Trabajo en aquellas operaciones y/o procesos en donde se presenten altas temperaturas y humedad.
- Trabajos en la industria metalúrgica de hierro y demás metales, en las operaciones y/o procesos donde se desprende vapores o polvos tóxicos y en plantas de cemento.

- Actividades agrícolas o agroindustriales que impliquen alto riesgo para la salud.
- Las demás que señalen en forma específica los reglamentos del Ministerio del Trabajo.

PARÁGRAFO: Los trabajadores menores de dieciocho (18) años y mayores de catorce (14), que cursen estudios técnicos en el Servicio Nacional de Aprendizaje o en un instituto técnico especializado reconocido por el Ministerio de Educación Nacional o en una institución del Sistema Nacional de Bienestar Familiar autorizada para el efecto por el Ministerio del Trabajo, o que obtengan el certificado de aptitud profesional expedido por el Servicio Nacional de Aprendizaje, -SENA-, podrán ser empleados en aquellas operaciones, ocupaciones o procedimientos señalados en este artículo, que a juicio del Ministerio del Trabajo, puedan ser desempeñados sin grave riesgo para la salud o la integridad física del menor mediante un adecuado entrenamiento y la aplicación de las medidas de seguridad que garanticen plenamente la prevención de los riesgos anotados.

Queda prohibido a los trabajadores menores de dieciocho (18) años todo trabajo que afecte su moralidad. En especial les está prohibido el trabajo en casas de lenocinio y demás lugares de diversión donde se consuman bebidas alcohólicas. De igual modo se prohíbe su contratación para la reproducción de escenas pornográficas, víctimas violentas, apología del delito u otros semejantes. (Artículo 117 – Ley 1098 de noviembre 8 de 2006 – Código de la Infancia y la Adolescencia – Resolución 4448 de diciembre 2 de 2005).

Queda prohibido el trabajo nocturno para los trabajadores menores, no obstante los mayores de dieciséis (16) años y menores de dieciocho (18) años podrán ser autorizados para trabajar hasta las ocho (8) de la noche siempre que no se afecte su asistencia regular en un centro docente, ni implique perjuicio para su salud física o moral (Artículo 243 del decreto 2737 de 1989).

CAPÍTULO XIV

OBLIGACIONES PARA LA EMPRESA Y LOS TRABAJADORES

ARTÍCULO 48.- Obligaciones Especiales para LA EMPRESA. –

- 11.4** Procurar a los trabajadores, locales apropiados y elementos de protección contra accidentes de trabajo y enfermedades laborales, en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud;
- 11.5** Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y los elementos necesarios para la realización de las labores;

- 11.6** Prestar inmediatamente los primeros auxilios en casos de accidente o enfermedad. A éste efecto el establecimiento mantendrá lo necesario, según reglamentación de las autoridades sanitarias.
- 11.7** Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos;
- 11.8** Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos;
- 11.9** Conceder al trabajador las licencias necesarias para los fines y en los términos indicados en el correspondiente capítulo de éste reglamento;
- 11.10** Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración del contrato de trabajo, un certificado en el cual conste el tiempo de servicio, la índole de la labor y el salario devengado. Igualmente, entregarle orden de examen médico de retiro y dar la certificación sobre el particular, si al ingreso y durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico. Se considera que el trabajador por su culpa, elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurridos cinco (5) días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para la práctica del examen a pesar de haber recibido la orden correspondiente;
- 11.11** Pagar al trabajador los gastos razonables de ida y regreso en las condiciones previstas por la ley, si para prestar sus servicios lo haya hecho cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador.
- 11.12** Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, LA EMPRESA le debe costear su traslado hasta la concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar donde residía anteriormente. En los gastos de traslado del trabajador, se entienden comprendidos los de los familiares que con él convivieren;
- 11.13** Abrir y llevar al día los registros de horas extras y de trabajadores menores que ordena la ley.
- 11.14** Conceder a las trabajadoras que estén en período de lactancia, los descansos ordenados por el artículo 238 del C.S.T;
- 11.15** Cumplir este Reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes;
- 11.16** Conservar el puesto a los trabajadores que estén disfrutando de los descansos remunerados, a que se refiere el numeral anterior, o de licencia de enfermedad motivada por el embarazo o parto. No producirá efecto alguno el despido que el empleador comunique a la trabajadora en tales períodos o que si acude a un preaviso, éste expire durante los descansos o licencias mencionadas.
- 11.17** Llevar un registro de inscripción de todas las personas menores de edad que emplee, con indicación de la fecha de nacimiento de las mismas.

11.18 Además de las obligaciones especiales a cargo del empleador, éste garantizará el acceso del trabajador menor de edad a la capacitación laboral y concederá licencia no remunerada cuando la actividad escolar así lo requiera.

11.19 Será también obligación de su parte, afiliarlo al Sistema de Seguridad Social integral, suministrarles cada cuatro meses en forma gratuita la dotación, teniendo en cuenta que el ingreso mensual sea hasta dos veces el salario mínimo legal vigente. (Artículo 230 del C.S.T.).

ARTÍCULO 49.- Son obligaciones generales de los trabajadores:

1. Guardar escrupulosamente los secretos profesionales, comerciales, técnicos o administrativos, cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a LA EMPRESA.
2. Abstenerse de ordenar el pago de cualquier suma de dinero por parte de un empleado a un cliente, proveedor o compañero de trabajo a causa de aparentes errores que generaron pérdidas económicas. Estas decisiones deben quedar exclusivamente a cargo de un Comité Disciplinario.
3. Informar cualquier comportamiento desleal que se presente en su entorno laboral y el cual afecta los intereses de LA EMPRESA y los clientes de ésta.
4. Cumplir con las disposiciones legales sobre el manejo de base de datos, las cuales no podrán manipularse para efectos distintos a los señalados en la ley.
5. Impedir el desperdicio de materiales, y procurar dar el mayor rendimiento en el desempeño de sus labores.
6. Procurar que los elementos de trabajo den buen rendimiento y dar aviso a sus superiores sobre los daños que noten en ellas, ya sean ocasionados por falta de pericia o por descuido del operario o por caso fortuito.
7. Las demás que resulten de la naturaleza del contrato o que les impongan las leyes o reglamentos generales, manuales, circulares, directrices y demás normas de LA EMPRESA.

ARTÍCULO 50.- Son obligaciones especiales del trabajador.

1. Realizar personalmente la labor en los términos contractuales;
2. Es deber de todos los empleados realizar la Valoración del Desempeño, teniendo en cuenta que deberá ser valorado respecto a los objetivos previamente concertados entre evaluador y evaluado, con base en factores medibles, cuantificables y verificables.
3. Usar correctamente los elementos de protección y seguridad que ha brindado LA EMPRESA.

4. Comunicar a LA EMPRESA, por medio de sus superiores inmediatos, Recursos Humanos, Dirección de Seguridad o la Línea Ética, de las actuaciones o procesos irregulares que observe y conozca por parte de empleados del Banco.
5. Presentar denuncia ante los entes de control externos como la Fiscalía de los hechos indebidos que tenga conocimiento y que hagan referencia a labores a su cargo y su responsabilidad.

ARTÍCULO 50.- Son obligaciones especiales del trabajador.

1. Realizar personalmente la labor en los términos contractuales;
2. Es deber de todos los empleados realizar la Valoración del Desempeño, teniendo en cuenta que deberá ser valorado respecto a los objetivos previamente concertados entre evaluador y evaluado, con base en factores medibles, cuantificables y verificables.
3. Usar correctamente los elementos de protección y seguridad que ha brindado LA EMPRESA.
4. Comunicar a LA EMPRESA, por medio de sus superiores inmediatos, Recursos Humanos, Dirección de Seguridad o la Línea Ética, de las actuaciones o procesos irregulares que observe y conozca por parte de empleados del Banco.
5. Presentar denuncia ante los entes de control externos como la Fiscalía de los hechos indebidos que tenga conocimiento y que hagan referencia a labores a su cargo y su responsabilidad.
6. Cumplir con las medidas y políticas de Seguridad Bancaria y de la información establecidas por el Banco.
7. Cumplir con las medidas y políticas de Seguridad Bancaria establecidas por el Banco, para la custodia de las herramientas o implementos de trabajo en aras de que terceras personas no tengan acceso a ellas.
8. En caso que el trabajador no pueda prestar sus servicios debido al estado de salud que presenta, éste deberá informar sobre esta situación a su Jefe Inmediato antes de iniciar su jornada laboral y allegar la incapacidad que justifica su ausencia máximo a los tres (3) días siguientes de la expedición de la incapacidad.
9. Respetar y observar estrictamente los preceptos del Reglamento Interno del Trabajo y del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
10. Acatar, aceptar y cumplir las órdenes e instrucciones que de modo particular le impartan sus superiores, las cuales deberán cumplir con los parámetros morales, éticos y legales.;
11. No comunicar a terceros, salvo autorización expresa, las informaciones que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a LA EMPRESA, lo que no obsta para denunciar delitos

comunes o violaciones del contrato o de las normas legales de trabajo ante las autoridades competentes.

12. Conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural, los instrumentos, equipos y útiles que les hayan facilitado y las materias primas sobrantes.
13. Conservar la disciplina que exigen el servicio y la buena marcha de LA EMPRESA;
14. Dar cumplimiento al Contrato de Trabajo de manera cuidadosa y diligente en el lugar, tiempo y demás condiciones acordadas y asistir con toda puntualidad al trabajo y según el horario señalado por LA EMPRESA;
15. Trabajar eficientemente dando el mayor y mejor rendimiento posible;
16. El cumplimiento de las metas mínimas asignadas periódicamente por LA EMPRESA.
17. Guardar absoluta lealtad para con LA EMPRESA y mantener en escrupulosa reserva los secretos comerciales, técnicos o administrativos, cuya divulgación pueda causar perjuicio a LA EMPRESA;
18. Cumplir con el deber de denunciar la posible comisión de delitos comunes y las violaciones del contrato, de las leyes, políticas, procedimientos o del Reglamento de LA EMPRESA;
19. Observar buenas y sanas costumbres durante el servicio y fuera de él con sus superiores, compañeros y la colectividad en general. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros;
20. Comunicar a LA EMPRESA, por medio de sus superiores inmediatos ó áreas de control, las observaciones que estime conducentes para evitar daños y perjuicios a LA EMPRESA y/o a sus compañeros de trabajo;
21. Acatar y cumplir las instrucciones y procedimientos que determine LA EMPRESA en forma general o particular;
22. Prestar auxilios y la colaboración posible en cualquier tiempo en que sean necesarios, cuando por siniestro o riesgo inminente peligren las personas o intereses de los compañeros de trabajo de LA EMPRESA; de manera que se eviten perjuicios a LA EMPRESA por estos hechos,
23. Observar las medidas higiénicas preventivas, prescritas por LA EMPRESA;
24. Observar diligencia y cuidado en el cumplimiento de instrucciones y órdenes preventivas de accidente o enfermedad laboral que prescriba LA EMPRESA y las que ésta imparta con el fin de garantizar la seguridad y protección de los mismos trabajadores y de los equipos y bienes de propiedad de LA EMPRESA;
25. Cumplir estrictamente con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo elaborada por LA EMPRESA, y en general observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por el médico de LA EMPRESA

o por las autoridades del ramo y observar con suma diligencia y cuidado las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o de enfermedades laborales .

26. Tratar a los superiores, compañeros de trabajo, clientes de LA EMPRESA y público en general, con respeto y cortesía;
27. Someterse al régimen de disciplina y orden establecidos o que estableciere LA EMPRESA en todas sus actividades;
28. Someterse al control y supervigilancia para el funcionamiento de los horarios de LA EMPRESA, entrada y salida de las instalaciones y movimiento en general y de personal dentro de la misma;
29. Ejercitar por sí mismo aquellas labores o tareas conexas, accesorias o complementarias a la principal del cargo de asesorías o, tales como el mantenimiento simple y rutinario de la maquinaria y herramientas a su cargo limpieza y correcta presentación de su equipo y del sitio de su trabajo;
30. No transportar en vehículos de LA EMPRESA a personas y objetos ajenos y extraños a ella sin previa autorización, ni prestar tales vehículos a los empleados o personal no autorizado;
31. Informar inmediatamente al jefe inmediato sobre cualquier accidente, daño, etc., que sufran las maquinas o los vehículos de LA EMPRESA por leves que ellos sean;
32. Observar estrictamente lo establecido por LA EMPRESA en los procedimientos y administración de personal;
33. Laborar en horas extras y cuando así lo indique LA EMPRESA por razones de trabajo y según la ley;
34. Evitar e impedir la pérdida o desperdicio de energía y otros elementos materiales;
35. Portar permanentemente el carnet de identificación suministrado por LA EMPRESA, para entrar en cualquiera de las dependencias, o salir de ellas; el cual deberá portarse en todo momento por parte de los trabajadores en un lugar visible y en buen estado, en atención a las normas que regulan la actividad bancaria,
36. Someterse a las requisas o registros indicados por LA EMPRESA.
37. Asistir puntualmente a los cursos de capacitación o perfeccionamiento organizados por LA EMPRESA, y en los cuales se haya seleccionado como participante. Así mismo, los trabajadores deberán realizar los cursos virtuales que LA EMPRESA determine y cumplir con la aprobación de los mismos.
38. Asistir a las reuniones generales o de grupo organizadas o convocadas por LA EMPRESA;
39. Cumplir con sus compromisos económicos adquiridos dentro o fuera de LA EMPRESA y evitar el embargo de su salario;

40. Registrar en la Vicepresidencia de Recursos Humanos División y/o Dirección de Gestión Humana la dirección exacta de su domicilio y avisar dentro de los dos días siguientes cualquier cambio de residencia durante el transcurso de su relación laboral con LA EMPRESA. Para todos los efectos, se entenderá como la dirección de residencia del trabajador, la última que éste haya reportado a LA EMPRESA.
41. Conocer, respetar, cumplir y hacer cumplir las recomendaciones que Seguridad Bancaria realiza en sus capacitaciones y visitas.
42. Observar los preceptos contenidos en manuales, circulares, correos electrónicos y/o instructivos que emita LA EMPRESA o que provenga de la autoridad competente u organismos de vigilancia y control que regulan la actividad bancaria y las funciones y responsabilidades a cargo.
43. Mantener al día los inventarios, las cuentas de productos y dineros a su cargo.
44. Cumplir con lo establecido en los contratos de trabajo y en las políticas impartidas por LA EMPRESA.
45. Registrar en la Vicepresidencia de Recursos Humanos y/o Gerencias/Direcciones, los cambios que ocurran en su estado civil, nombre del cónyuge, compañera permanente, hijos, edad, etc., y toda aquella información personal que LA EMPRESA necesita mantener actualizada;
46. En las relaciones con sus superiores, el trabajador deberá observar estrictamente el conducto regular establecido en cualquier caso, teniendo en cuenta los parámetros éticos y de conducta establecidos por LA EMPRESA.
47. Guardar especial fidelidad y lealtad para con LA EMPRESA.
48. Realizar por medio de las áreas de Recursos Humanos las solicitudes de traslado ante el Sistema de Seguridad Social en Salud y Pensiones, así como de las aceptaciones del traslado solicitado.
49. Ser veraz frente a la información que remiten en las solicitudes de traslado de EPS.
50. Conocer, respetar, cumplir y hacer cumplir los protocolos de seguridad de la Administración del Edificio.
51. Cumplir y acatar con las instrucciones en simulacros de evacuación.
52. Las demás obligaciones que resulten de la naturaleza del ejercicio de sus funciones, su contrato de trabajo, de las disposiciones legales, de los reglamentos instrucciones, procedimientos y normas de LA EMPRESA.
53. Cumplir con lo establecido en el Código de Ética y Conducta, y especialmente con las disposiciones que establezca LA EMPRESA en relación con Políticas Antifraude y Anticorrupción así como respecto al Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.

ARTÍCULO 51.- Además de las obligaciones que rigen para los demás trabajadores, son obligaciones de los trabajadores con personal a cargo, las siguientes:

1. Planear, organizar, dirigir, coordinar y vigilar el trabajo que ejecuta cada uno de los subalternos con el fin de obtener la producción propuesta de bienes o servicios, dentro de la calidad exigida por las normas de LA EMPRESA.
2. Propiciar y gestionar la Valoración del Desempeño, teniendo en cuenta que el trabajador deberá ser valorado respecto a los objetivos previamente concertados, con base en factores medibles, cuantificables y verificables.
3. Formular denuncia penal sobre cualquier acto o conducta delictiva cometida por uno de sus empleados a cargo, y que esta se haya presentado contra los intereses de LA EMPRESA
4. Aplicar las políticas, instrucciones, procedimientos, normas y reglamentos de LA EMPRESA y las disposiciones legales laborales vigentes, mirando en conjunto el bien del trabajo y los derechos y deberes de sus subordinados inherentes a su relación laboral.
5. Mantener la disciplina dentro de su grupo, por el buen uso de su autoridad de mando. Estimular el trabajo en equipo y la colaboración del personal en todas las tareas que se le encomienden.
6. Prestar plena colaboración a LA EMPRESA y a los demás superiores en su mismo nivel, a la vez que a sus superiores jerárquicos y directivos.
7. Informar y consultar a sus inmediatos superiores sobre los problemas que se le presenten en todo su campo de acción y reportar a las áreas de control, cualquier irregularidad que sea conocida por el trabajador o por parte de sus subalternos.
8. Mantener las comunicaciones necesarias en todo nivel, respetando y haciendo respetar los conductos regulares establecidos.
9. Ejercitar en su trabajo toda la capacidad, conocimiento y experiencia que posea.
10. Dar ejemplo de su conducta y comportamiento dentro y fuera de LA EMPRESA.
11. Cumplir y hacer cumplir las políticas, objetivos y normas establecidos con relación al Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST).
12. Promover la participación activa de los empleados a su cargo en los programas que componen el Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST).
13. Gestionar ante las áreas correspondientes el mejoramiento de condiciones físicas de trabajo que puedan generar accidentes, enfermedades laborales o emergencias

14. Informar al área de Seguridad y salud en el trabajo (SST) sobre empleados a su cargo que retornen de incapacidades prolongadas o presenten condiciones de salud e que puedan agravarse con el desempeño de sus funciones, para direccionar su manejo.
15. Promover comportamientos seguros de trabajo en los empleados a su cargo,
16. Remitir dentro de los dos (2) días hábiles siguientes a las área de Recursos Humanos de cada zona las incapacidades entregadas por sus trabajadores a cargo
17. Conocer los procedimientos para respuesta a emergencias, incluidos en el documento de plan de emergencia de su área y/u oficina.
18. Todas las demás obligaciones consecuentes con su posición de dirigente de especial confianza dentro de LA EMPRESA.

CAPÍTULO XV.

PROHIBICIONES PARA LA EMPRESA Y SUS TRABAJADORES

ARTÍCULO 52.- Se prohíbe a LA EMPRESA:

1. Deducir, retener o compensar suma alguna del monto de los salarios y prestaciones en dinero que corresponda a los trabajadores sin autorización previa de éstos para cada caso, o sin mandamiento judicial, con excepción de las siguientes:
 - a) Respecto de los salarios pueden hacerse deducciones, retenciones o compensaciones en los casos autorizados por los artículos 113, 150, 151, 152, y 400 del Código Sustantivo del Trabajo.
 - b) Las Cooperativas pueden ordenar retenciones, hasta de un 50% de salarios y prestaciones, para cubrir sus créditos en la forma y en los casos que la ley autorice;
2. Obligar en cualquier forma a los trabajadores a comprar mercancías o víveres en almacenes o proveedores que establezca LA EMPRESA.
3. Exigir o aceptar dinero o cualquier preventas del trabajador como gratificación para que se le admita en el trabajo o por otro motivo cualquiera que se refiera a las condiciones de éste.
4. Limitar o presionar en cualquier forma a los trabajadores en el ejercicio de su derecho de asociación.
5. Imponer a los trabajadores obligaciones de carácter religioso o político, o dificultarles o impedirles el ejercicio del derecho del sufragio.
6. Hacer, autorizar o tolerar propaganda política, en los sitios de trabajo.
7. Hacer o permitir cualquier tipo de rifas, colectas o suscripciones en los mismos sitios
8. Promover en los trabajadores inversiones, en una Empresa diferente al Banco.

9. Emplear en las certificaciones de que trata el ordinal 7) del artículo 57 del Código Sustantivo del Trabajo, signos convencionales que tiendan a perjudicar a los interesados, o adoptar el sistema de lista negra, cualquiera que sea la modalidad que se utilice para que no se ocupe en otras EMPRESAS a los trabajadores que se separen o sean separados del servicio.
10. Ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o que ofenda su dignidad (art. 59 CST).

ARTÍCULO 53.- Se prohíbe a los trabajadores:

1. Sustraer de LA EMPRESA los útiles de trabajo, las materias primas, vehículos, productos en proceso o productos terminados o dinero sin autorización.
2. Sustraer de LA EMPRESA mediante cualquier medio digital o informático, los datos que son suministrados para el desarrollo de la actividad financiera, como bases de datos, correos electrónicos, etc.
3. Exigir o aceptar dinero o cualquier tipo de preventas de otros funcionarios o de clientes como gratificación para que se realicen trabajos requeridos.
4. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes/psicoactivas.
5. Consumir, distribuir y/o vender y/o presentarse bajo efectos de bebidas alcohólicas y/o sustancias psicoactivas en el sitio de trabajo.
6. Conservar o portar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo, a excepción de las que con autorización legal puedan portar los celadores o vigilantes.
7. Faltar al trabajo sin justa causa o impedimento o sin permiso de LA EMPRESA, excepto en los casos de huelga legal en los cuales deben abandonar el lugar de trabajo.
8. Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas de trabajo, incitar a su declaración o mantenimiento, sea que participe directamente o no en ellas.
9. Hacer colectas, rifas, o suscripciones o cualquiera otra clase de propaganda en los lugares de trabajo.
10. Coartar la libertad para trabajar o no trabajar, o para afiliarse o no a un sindicato o para permanecer en él o retirarse.
11. Usar los útiles o herramientas suministradas por LA EMPRESA en objetos distintos del trabajo contratado.
12. Ejecutar cualquier acto que ponga en peligro su seguridad, la de sus compañeros de trabajo, la de LA EMPRESA o de la de terceras personas, o que amenace o perjudique las máquinas, los elementos o el establecimiento, o lugar donde trabaja.

13. Llegar con retardo o no asistir al trabajo.
14. Abandonar el trabajo sin previo aviso al respectivo superior y sin autorización expresa de éste.
15. Empezar o terminar el trabajo en horas distintas a las reglamentarias, sin orden o autorización del respectivo superior.
16. Realizar reuniones en los locales o dependencias de LA EMPRESA, cualquiera que sea su objeto, sin permiso especial de sus superiores.
17. Jugar dinero en cualquier forma dentro de LA EMPRESA.
18. Solicitar préstamos en dinero a otros empleados del Banco.
19. Realizar préstamos en dinero a otros trabajadores de LA EMPRESA de manera directa y/o facilitar el cobro de los mismos a terceros.
20. Fumar en lugares prohibidos. Así como también, se prohíbe ausentarse del puesto de trabajo para realizar esta actividad.
21. Recibir y/o asignar regalos, premios o suvenir incumpliendo las Políticas y Procedimientos establecido por LA EMPRESA
22. Manejar y operar vehículos, equipos o máquinas que no se les haya asignado, o para lo cual no tienen debida autorización.
23. Dormir en horas de trabajo o en las instalaciones durante la jornada laboral.
24. Realizar cualquier actividad personal que no esté directamente relacionada con el ejercicio de sus funciones.
25. Promocionar Empresas diferente al Banco, que representen intereses personales durante la jornada laboral.
26. Se encuentra prohibido para los trabajadores del Banco, promocionar o participar activa o pasivamente dentro del Banco, en actividades que puedan ser consideradas como captación masiva y habitual de dinero bajo las modalidades de “cadenas, pirámides, aviones” o actividades similares que generen promesas de altos rendimientos económicos, como tampoco se podrá facilitar las instalaciones del Banco para dichas actividades, ni suministrar las cuentas de nómina para tal fin.
27. Retirar de los archivos u oficinas documentos, información o elementos, o dar a conocer cualquier documento o información sin autorización expresa para ello, por cualquier medio.
28. Ocuparse de trabajos distintos a los de su cargo dentro de LA EMPRESA, sin autorización de su superior.
29. Aprovecharse en beneficio propio o ajeno de los estudios, informaciones, mejoras, descubrimientos o invenciones efectuados por el trabajador o con su intervención durante la vigencia del contrato de trabajo y relacionados con las labores que desempeña.
30. Rechazar sin causa justificada, la realización de trabajos extraordinarios o suplementarios solicitados por LA EMPRESA.

31. Amenazar o agredir en cualquier forma a sus superiores o compañeros de trabajo, llamarlos por apodos, o palabras ofensivas, etc.
32. Retirarse del turno antes de que se presente el trabajador que deba sucederle en la labor.
33. Elaborar o ayudar a elaborar productos o prestar servicios iguales similares o conexos a los de LA EMPRESA, ya sea como asalariados en otra entidad, como socio, o independientemente, sin autorización escrita de LA EMPRESA.
34. Suministrar a extraños, sin autorización expresa, diseños, especificaciones o datos relacionados con la organización, o cualquiera de los sistemas o procedimientos de LA EMPRESA.
35. Interponer o hacer interponer medios de cualquier naturaleza para disminuir el trabajo propio o el de otro u otros trabajadores o el de las máquinas o equipos, para que no se produzca en la cantidad y tiempo que determine LA EMPRESA.
36. Causar daños en la labor confiada, o en las herramientas o equipos e instalaciones de LA EMPRESA.
37. Portar medios de distracción durante la jornada laboral, tales como radios, audífonos, revistas, libros, juegos, periódicos, dispositivos móviles (Tablets), etc.
38. Cambiar, vender o negociar en cualquier forma objetos durante el trabajo.
39. Atender a vendedores u otras personas para asuntos personales, en el sitio de trabajo o durante el horario de trabajo.
40. Pasar el puesto de trabajo a otro puesto o lugar por razones distintas a las de su trabajo y sin autorización de su inmediato superior.
41. Demorarse más del tiempo normal o necesario en cualquier acto o diligencia que LA EMPRESA le haya ordenado, o para el cual haya concedido permiso, dentro o fuera de LA EMPRESA.
42. Abusar del servicio telefónico de LA EMPRESA, para hacer repetidas llamadas de carácter personal.
43. Demorarse más del tiempo indicado para tomar refrescos o almuerzos, etc., sin causa justificada.
44. No usar correctamente los elementos de protección y seguridad o negarse a usarlos.
45. Presentar comprobantes o documentos falsos, enmendados o adulterados, o no ceñidos a la escrita verdad para cualquier efecto durante su relación laboral.
46. Alterar cualquier documento expedido por LA EMPRESA.
47. Dar datos o informes falsos sobre operaciones de su cargo.
48. Dar información no cierta en cuanto al subsidio familiar, de transporte u otros beneficios.

49. Distribuir periódicos, hojas, volantes, circulares, etc., o portar afiches o cartelones no ordenados o autorizados por LA EMPRESA dentro de sus instalaciones.
50. Fijar papeles, circulares o panfletos en cualquiera de las carteleras, cuando ataque la dignidad de las personas, las entidades o LA EMPRESA, o cuando no tenga firma responsable.
51. Fijar papeles, circulares, carteles, avisos de cualquier clase, en cualquier sitio de las instalaciones fuera de las carteleras asignadas para tal fin sin la correspondiente autorización de LA EMPRESA. 52)
52. Sacar de LA EMPRESA o de los sitios indicados por ella, vehículos propios de ésta, sin la correspondiente autorización. 53)
53. Entrar o sacar paquetes, bolsas u objetos semejantes a/o de las instalaciones o lugares de LA EMPRESA donde está prohibido, sin mostrar el contenido al representante de LA EMPRESA, o a los celadores o vigilantes.
54. No acatar órdenes e instrucciones que sobre seguridad y vigilancia de las instalaciones den los celadores o vigilantes de LA EMPRESA.
55. Irrespetar o dar mal trato al personal de celadores o vigilantes de LA EMPRESA, porteros, aseo, etc., u otros servicios, sean estos o no trabajadores de LA EMPRESA.
56. Entrar o salir de las instalaciones de LA EMPRESA en horas distintas a las de trabajo sin causa justificada o sin autorización.
57. Demorarse después de la jornada de trabajo sin causa justificada o sin autorización expresa de su inmediato jefe superior.
58. Incurrir en faltante, aún por la primera vez.
59. Extraviar, destruir o deteriorar cualquier documento que esté bajo su custodia.
60. Servir de codeudor o fiador a otro empleado del Banco.
61. Utilizar el correo electrónico corporativo del Banco para el envío de mensajes no relacionados con las funciones propias de su cargo, y en todo caso para actividades ajenas a sus funciones.
62. La creación o modificación de cupos de sobregiro no autorizados por el estamento competente o en exceso de las atribuciones asignadas.
63. Ordenar sin tener atribuciones para ello o en exceso de las atribuciones conferidas, la creación o modificación de los cupos de sobregiro.
64. Otorgar créditos (sobregiros o cartera) aun dentro de sus atribuciones, a clientes que no tengan registrada en el Banco la información financiera actualizada exigida por la Superintendencia financiera o políticas crediticias del Banco.
65. Desembolsar u ordenar el desembolso de un crédito, modificando o no exigiendo el cumplimiento de las condiciones o garantías establecidas por el estamento aprobador del crédito, sin tener competencia para ello.

- 66.No poner en conocimiento de las áreas de Recursos Humanos las conductas descritas en los numerales del 61 al 64 de este artículo teniendo conocimiento de la ocurrencia de las de las mismas.
- 67.Usar unidades de CD, puertos USB o cualquier instrumento electrónico en las estaciones de los cajeros de las oficinas.
- 68.Ejecutar cualquier archivo y/o aplicación con extensiones *.exe y *.bat no autorizados por LA EMPRESA (como antivirus, analizadores de tráfico de red, protectores de pantalla, papel tapiz, fotografías, y juegos).
- 69.Aceptar certificados digitales desconocidos o descargas inesperadas en páginas de música, hackers o pornográficas.
- 70.Instalar programas no autorizados y/o los no adquiridos por LAEMPRESA o por la División de Recursos Administrativos, la División de Tecnología y Seguridad de la Información.
71. Realizar actualizaciones descargadas de internet no autorizadas por LA EMPRESA.
- 72.Usar cualquier elemento que sirva para realizar almacenamiento de información que no sean para funciones propias de la labor y que no sean del Banco de Occidente.
73. Reproducir archivos multimedia (audio y video) que no estén autorizados por LA EMPRESA.
- 74.Abrir archivos adjuntos de correos electrónicos de los cuales se desconoce su origen.
- 75.Utilizar los computadores del Banco para bajar archivos multimedia de internet o software libre no autorizado.
- 76.Enviar mensajes a correos externos con información objeto de protección legal por reserva bancaria.
77. Todo lo demás que resulte de la naturaleza del contrato o de sus cláusulas de las leyes o de los reglamentos generales de LA EMPRESA.
- 78.Ingresar a internet para buscar páginas pornográficas, revistas, redes sociales, mensajería instantánea, o cualquier otro tema o actividad que no tenga que ver con la actividad comercial de LA EMPRESA o utilizar este medio con fines personales o ajenos a sus funciones laborales.
- 79.Cualquier clase de comportamiento escandaloso dentro de las instalaciones, y que a juicio de LA EMPRESA, ponga en entredicho la moralidad de la institución su buen nombre, o que no corresponda a la delicadeza y pulcritud que deben caracterizar la actividad de LA EMPRESA y la conducta de sus agentes.
- 80.Llevar fuera de las oficinas de LA EMPRESA sin autorización previa, manuales, programas (software) y documentos de cualquier naturaleza de propiedad de LA EMPRESA, o prestarlos o fotocopiarlos sin autorización.

81. No vestir la ropa de trabajo adecuada y/o usar incorrectamente los elementos de protección y seguridad, o negarse a usarlos.
82. Omitir el cumplimiento de las condiciones y restricciones que establezca LA EMPRESA, en especial aquellas dirigidas a regular el uso de dispositivos electrónicos, celulares, smartphones, o los demás dispositivos que LA EMPRESA autorice.
83. Compartir con otro empleado, claves de acceso a aplicativos del Banco o de bóvedas, cajas fuertes y Sistemas de Alarmas.
84. Dar declaraciones a medios públicos sobre situaciones relacionadas o presentadas en LA EMPRESA.
85. Sustraer, hurtar recursos de LA EMPRESA, los clientes y otros trabajadores, que estén depositados y a cargo de LA EMPRESA. En estos recursos incluyen sin limitarse a ellos, dineros, información, documentos, equipos, etc.
86. Omitir el cumplimiento de las condiciones y restricciones que establezca LA EMPRESA que establecen las condiciones de presentación personal para el manejo del cliente y el mantenimiento de la imagen corporativa de LA EMPRESA.
87. Expresarse en forma ofensiva de LA EMPRESA, un superior, compañero de trabajo o cliente, a través de redes sociales.

CAPÍTULO XVI

ESCALA DE FALTAS Y SANCIONES DISCIPLINARIAS.

ARTÍCULO 54.- LA EMPRESA no podrá imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pactos, convenciones colectivas, fallos arbitrales, en el contrato de trabajo, políticas laborales (artículo 114, C.S.T). Antes de imponer una sanción, LA EMPRESA llevará a cabo el correspondiente proceso disciplinario, en el cual:

1. Se adelantará una investigación administrativa previa sobre los hechos que dan origen a la presunción sobre la comisión de una falta disciplinaria por parte del trabajador.
2. El Banco antes de imponer cualquier sanción a un trabajador consistente en la suspensión del contrato o los llamados de atención, deberá solicitarle explicaciones por escrito o en su defecto oírlo en presencia de dos (2) compañeros de trabajo, en el caso que no se encuentre afiliado a ninguna organización sindical, o dos (2) representantes de la organización sindical a la cual pertenezca.
3. LA EMPRESA tomará las decisiones a que haya lugar, dependiendo del análisis objetivo que haga respecto a la conducta del trabajador y al impacto de la misma en LA EMPRESA.

4. En todo caso LA EMPRESA dejará constancia escrita de los hechos y de la decisión de imponer o no, la sanción definitiva.
5. No producirá efecto alguno la sanción disciplinaria impuesta con violación del trámite señalado en el anterior artículo (Código Sustantivo de Trabajo, artículo 115).

ARTÍCULO 55.- El incumplimiento de algunas de las obligaciones o la violación de alguna de las prohibiciones o faltas señaladas en este reglamento o en el contrato individual, siempre que a juicio de LA EMPRESA no constituya justa causa para dar por terminado el contrato de trabajo por parte de ella, dará lugar a la aplicación de las siguientes medidas:

Llamado de atención verbal: La amonestación consiste en la advertencia verbal que el inmediato superior hace al trabajador que comete violación leve de sus obligaciones laborales. **Llamado de atención por escrito:** El llamado de atención se hace por escrito en caso de que el trabajador cometa nuevamente una falta leve o en caso de que a juicio de LA EMPRESA la naturaleza de la falta así lo haga aconsejable.

Suspensión del contrato de trabajo: La suspensión del contrato de trabajo podrá imponerla LA EMPRESA en caso de faltas o violación de deberes laborales por parte del trabajador, que a juicio de ella no amerite la terminación del contrato de trabajo con justa causa. La suspensión disciplinaria no podrá exceder de ocho (8) días por primera vez y hasta dos (2) meses la segunda.

Lo estipulado en este artículo no impide que la Compañía evalúe cada caso particular y procederá de acuerdo a la evaluación previa a imponer la sanción pertinente o la terminación del contrato de trabajo con justa causa.

ARTÍCULO 56.- Son faltas leves, sin que estas sean taxativas, las siguientes conductas:

1. El retardo en la hora de entrada al trabajo, en la mañana, en la tarde o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente, cuando dicho retardo no cause perjuicio a LA EMPRESA, la cual podrá implicar suspensión del contrato de trabajo, que no puede exceder de ocho (8) días por la primera vez, ni de dos (2) meses en caso de reincidencia de cualquier grado.
2. La falta en el trabajo en la mañana, en la tarde o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente cuando no cause perjuicio de consideración a LA EMPRESA, la cual podrá implicar la suspensión en el contrato de trabajo.
3. La violación leve por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias la cual podrá implicar, por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho (8) días; por segunda vez, suspensión en el trabajo hasta por dos (2) meses.

PARÁGRAFO: En relación con las faltas y sanciones disciplinarias de que trata este artículo, se deja claramente establecido que LA EMPRESA no reconocerá ni pagará el salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar por causa de cualquiera de tales faltas, en caso que la decisión de LA EMPRESA sea la de suspender el contrato de trabajo.

ARTÍCULO 57.- Constituyen faltas graves, sin que estas sean taxativas, la comisión de las siguientes conductas:

1. Retardo en la hora de entrada al trabajo, sin excusa suficiente válida para LA EMPRESA que cause perjuicio grave, aún por primera vez.
2. La falta total al trabajo en la mañana, en la tarde o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente aunque no cause perjuicio de consideración a LA EMPRESA.
3. La falta total al trabajo durante un día o en el turno correspondiente sin excusa suficiente, aunque no cause perjuicio de consideración a LA EMPRESA.
4. Cualquier violación grave por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias, contenidas en los capítulos XIV, XV y XVI anteriores, las prescripciones de orden mencionadas en el reglamento de LA EMPRESA, o a las normas legales o contractuales que a él le incumban o en el código de conducta de LA EMPRESA, así como incurrir el trabajador en una cualquiera de las prohibiciones previstas en el presente Reglamento de Trabajo y/o en el contrato de trabajo.

PARÁGRAFO: LA EMPRESA evaluará cada caso en concreto, y decidirá si la conducta da lugar a la terminación del contrato de trabajo en forma unilateral y por justa causa, decisión que podrá variar analizando cada caso en particular.

ARTÍCULO 58.- La violación leve a consideración de LA EMPRESA por parte del trabajador de las obligaciones y prohibiciones contractuales, reglamentarias o contenidas en las políticas internas de LA EMPRESA implicará la imposición de cualquiera de las sanciones contenidas en el presente Reglamento, de conformidad con la gravedad de la falta, el impacto o perjuicio que ésta le genere a LA EMPRESA y el análisis que se haga de cada caso en concreto durante el proceso disciplinario ya descrito.

ARTÍCULO 59.- La violación grave de las obligaciones y prohibiciones laborales de los empleados que constituyen una justa causa de terminación del contrato de trabajo será a consideración de LA EMPRESA. La gravedad será determinada por los hechos ocurridos, por la violación de cualquiera de las obligaciones y prohibiciones contenidas en éste Reglamento, en los contratos individuales de trabajo, en las políticas, códigos, manuales o reglamentos laborales o

corporativos de LA EMPRESA, la ley y por las consecuencias derivadas de los hechos, situación que en cada caso será investigada y decidida por LA EMPRESA y que por tratarse de una conducta de carácter inadmisibile del trabajador, dará lugar a la terminación del contrato de trabajo del empleado con justa causa. La justa causa de terminación deberá estar plenamente demostrada y deberá darse a conocer al trabajador al momento de invocarla para dar por terminada la relación laboral.

CAPITULO XVII

PROCEDIMIENTO PARA COMPROBACIÓN DE FALTAS Y FORMAS DE APLICACIÓN DE LAS SANCIONES DISCIPLINARIAS

ARTÍCULO 60.- Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, LA EMPRESA deberá oír al trabajador inculcado directamente, si éste es sindicalizado deberá estar asistido por dos representantes de la organización sindical a que pertenezca. La falta requiere ser comprobada mediante investigación y la sanción que se aplique será consecuencia directa de ésta.

En todo caso se dejará constancia escrita de los hechos y de la decisión de LA EMPRESA de imponer o no, la sanción definitiva (artículo 115, C.S.T.).

En virtud de lo dispuesto en la Sentencia C-593 de 2014, el Empleador formulará cargos contra el trabajador que presuntamente haya incumplido con sus obligaciones laborales, indicándole por escrito los hechos por los cuales se inicia la respectiva investigación disciplinaria, indicándole la fecha, hora y lugar en el que rendirá los descargos correspondiente, adjuntando los correspondientes soportes probatorios que dieron origen a la investigación, a fin que el trabajador pueda conocerlos y en esa medida controvertir las pruebas y ejercer su derecho de defensa y contradicción.

PARÁGRAFO: Para imponer sanciones disciplinarias que se deriven de situaciones de acoso laboral, previamente se deberá interponer la queja formal en los términos expuestos en el Capítulo de Acoso Laboral de este Reglamento.

ARTÍCULO 61.- No producirá efecto alguno la sanción disciplinaria impuesta con violación del trámite señalado en el anterior artículo (artículo 115, C.S.T.).

CAPÍTULO XVIII

RECLAMOS: PERSONAS ANTE QUIENES DEBE PRESENTARSE Y SU TRAMITACIÓN

ARTÍCULO 62.- Los reclamos de los trabajadores se harán de manera comedida y respetuosa en forma verbal o escrita, ante la persona que ocupe en LA EMPRESA el cargo de Jefe, Coordinador, Director, Subgerente, Gerente, quien los oirá y resolverá en justicia y equidad.

ARTÍCULO 63.- Se deja claramente establecido que para efectos de los reclamos a que se refieren los artículos anteriores, el trabajador o trabajadores pueden asesorarse del sindicato respectivo. CAPITULO XIX MECANISMO DE PREVENCIÓN Y PROCEDIMIENTO PARA SUPERAR LAS CONDUCTAS DE ACOSO LABORAL LEY 1010 DEL 2.006

ARTÍCULO 65.- En desarrollo del propósito a que se refiere el artículo anterior, LA EMPRESA ha previsto los siguientes mecanismos para la prevención y corrección de conductas configurantes de acoso laboral:

1. Apertura de espacios para el diálogo y evaluación de la vida laboral, con el fin de promover coherencia operativa y armonía funcional que faciliten y fomenten el buen trato al interior de LA EMPRESA.
2. Diseño y aplicación de actividades con la participación de los trabajadores, a fin de:
 - 11.19.10** Establecer, mediante la construcción conjunta, valores y hábitos que promuevan vida laboral conviviente;
 - 11.19.11** Formular las recomendaciones constructivas a que hubiere lugar en relación con situaciones Empresariales que pudieren afectar el cumplimiento de tales valores y hábitos.
 - 11.19.12** Examinar conductas específicas que pudieren configurar acoso laboral u otros hostigamientos en LA EMPRESA, que afecten la dignidad de las personas, señalando las recomendaciones correspondientes.
 - 11.19.12.1** Las demás actividades que en cualquier tiempo estableciere LA EMPRESA para desarrollar el propósito previsto en el artículo anterior.

ARTÍCULO 66.- En cumplimiento con lo dispuesto en las Resoluciones 652 y 1356 de 2.012 del Ministerio de Trabajo, LA EMPRESA contará con un Comité de Convivencia Laboral que estará conformado por un número igual de representantes del empleador y de los trabajadores con sus respectivos suplentes, de conformidad con lo establecido en la normatividad vigente.

La comunicación de la queja de acoso laboral, solo podrá ser remitida ante el Comité de Convivencia Laboral, toda vez que éste es el órgano encargado de darle el debido trámite a la misma.

Los representantes deben contar con competencias comportamentales y actitudinales dentro de las cuales se destacan el respeto, imparcialidad, tolerancia, serenidad, confidencialidad, reserva en el manejo de información y ética; así como habilidades de comunicación asertiva, liderazgo y resolución de conflictos.

El Comité de Convivencia Laboral no podrá ser conformado por aquellos a quienes se les haya formulado alguna queja de acoso laboral o que lo hayan padecido en los últimos seis (6) meses anteriores a la elección.

LA EMPRESA designará directamente a sus representantes y los trabajadores elegirán a los suyos mediante un proceso secreto de votación y escrutinio público. Los representantes del Comité de Convivencia Laboral serán elegidos por un periodo de dos (2) años a partir de la fecha en que se haga pública su elección y/o designación.

PARAGRAFO 1º: De acuerdo con la Resolución 652 de 2012 del Ministerio de Trabajo, las funciones del Comité de Convivencia Laboral son las siguientes:

- 1) Recibir y dar trámite a las quejas presentadas en las que se describen situaciones que puedan constituir acoso laboral, así como las pruebas correspondientes que sustenten la acusación de la situación.
- 2) Examinar de manera CONFIDENCIAL los casos específicos o puntuales en los que se formula queja o reclamo.
- 3) Escuchar a las partes involucradas de manera individual sobre los hechos que dieron lugar a la queja.
- 4) Adelantar reuniones con el fin de crear un espacio de diálogo entre las partes involucradas, promoviendo compromisos mutuos para la solución efectiva del inconveniente.
- 5) Formular un plan de mejora concertado entre las partes para construir, renovar y promover la convivencia laboral, garantizando absoluta CONFIDENCIALIDAD.
- 6) Hacer un seguimiento a los compromisos adquiridos y el cumplimiento de los mismos.
- 7) En caso en que no se llegue a un acuerdo entre las partes, no se cumplan las recomendaciones dadas, o la conducta persista, el Comité de Convivencia Laboral tendrá la obligación de reportarlo ante la Gerencia General quien cerrará el caso y el trabajador podrá presentar la queja frente al inspector de trabajo o demandar ante el juez competente.
- 8) Presentar a la Gerencia General de LA EMPRESA las recomendaciones para el desarrollo efectivo de las medidas preventivas y correctivas del

acoso laboral, así como un informe anual de los resultados de la gestión del Comité y los informes requeridos por los organismos de control.

- 9) Hacer seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones dadas por el Comité de Convivencia al área de gestión humana y salud ocupacional de LA EMPRESA.
- 10) Elaborar informes trimestrales sobre la gestión del Comité que incluya estadísticas de las quejas, seguimiento de los casos y recomendaciones. Dicho informe deberá ser presentado ante la Gerencia General de LA EMPRESA.
- 11) Atender las conminaciones preventivas que formularen los Inspectores de Trabajo en desarrollo de lo previsto en el numeral 2 del artículo 9º de la Ley 1010 de 2006 y efectuar las recomendaciones que se estimaren pertinentes.

PARAGRAFO 2º: El presidente del Comité de Convivencia Laboral deberá ser elegido de mutuo acuerdo entre los miembros que lo conforman. Sus funciones son las siguientes:

1. Convocar a los miembros del Comité a las sesiones ordinarias y extraordinarias.
2. Presidir y orientar las reuniones ordinarias y extraordinarias de manera dinámica y eficaz.
3. Tramitar ante la Gerencia General las recomendaciones aprobadas por el Comité.
4. Gestionar ante la Gerencia General de LA EMPRESA los recursos requeridos para el funcionamiento adecuado del Comité.

PARAGRAFO 3º: El Comité de Convivencia Laboral deberá elegir entre sus miembros un(a) secretario(a) por mutuo acuerdo. Sus funciones son las siguientes:

- 1) Recibir y dar trámite a las quejas presentadas por escrito en las que se describan situaciones que puedan constituir acoso laboral, así como las pruebas de la situación.
- 2) Enviar por medio físico o electrónico a los miembros del Comité la convocatoria realizada por el presidente a las sesiones ordinarias y extraordinarias, indicando el día, la hora y el lugar de la sesión.
- 3) Citar individualmente a cada una de las partes involucradas en la situación con el fin de escuchar los hechos que dieron lugar a la misma.
- 4) Citar conjuntamente a las partes con el fin de establecer compromisos de convivencia.
- 5) Llevar el archivo de las quejas presentadas, la documentación y velar por la confidencialidad, reserva y custodia de la información.

- 6) Elaborar el orden del día y las actas de cada una de las sesiones del Comité.
- 7) Enviar las comunicaciones con las recomendaciones dadas por el Comité a las diferentes dependencias de LA EMPRESA
- 8) Citar a reuniones y solicitar los soportes requeridos para hacer seguimiento al cumplimiento de los compromisos adquiridos por las partes.
- 9) Elaborar informes trimestrales sobre la gestión del Comité que incluya estadísticas de las quejas, seguimiento de los casos y recomendaciones. Dichos informes deberán ser presentados ante la Gerencia General de LA EMPRESA.

ARTÍCULO 67.- El Comité de Convivencia Laboral se reunirá ordinariamente una vez cada tres (3) meses y la cantidad de sesiones extraordinarias dependerá de las quejas que se vayan presentando. El Comité sesionará con la mitad más uno de sus integrantes. Las sesiones extraordinarias podrán ser convocadas por cualquiera de los miembros del Comité.

LA EMPRESA garantizará un espacio físico propicio para las sesiones del Comité, al igual que un espacio para el manejo reservado de la documentación. Así mismo, la Empresa realizará capacitaciones para los miembros del Comité que permitan fortalecer las aptitudes de liderazgo y resolución de conflictos de sus integrantes.

LA EMPRESA es responsable de desarrollar, a través de las dependencias de gestión humana y salud ocupacional las medidas preventivas y acciones correctivas de acoso laboral con el fin de promover un excelente ambiente laboral, respaldando así la dignidad e integridad de todas las personas en el trabajo.

La administradora de riesgos laborales de LA EMPRESA llevará a cabo acciones de asesoría y asistencia técnica para el desarrollo de medidas preventivas y correctivas de acoso laboral.

ARTÍCULO 68.- PROCEDIMIENTO PARA SUPERAR CONDUCTAS DE ACOSO LABORAL. El procedimiento contenido en este Reglamento debe surtirse en forma confidencial y conciliatoria y tendrá como objetivo principal el de prevenir o superar las conductas que pudiesen llegar a considerarse como actos de acoso laboral.

ARTÍCULO 69.- El trabajador que se considere sujeto pasivo de una conducta que constituya acoso laboral, deberá informar mediante queja formal, de manera inmediata de tal circunstancia a la Gerencia/Dirección de Gestión Humana de su

Zona, a la Gerencia/Dirección de Relaciones Laborales y/o Vicepresidencia de Recursos Humanos en Dirección General Cali o a la persona que haya sido designada para tal fin, quien efectuará las averiguaciones internas correspondientes y buscará los mecanismos preventivos adecuados para superar las eventuales situaciones de acoso. La información presentada por el trabajador se manejará en forma confidencial y reservada y tan solo pretende dar inicio al procedimiento interno de investigación encaminado a detectar y superar eventuales situaciones de acoso laboral.

PARÁGRAFO: Cuando la persona involucrada en una situación de acoso como sujeto pasivo o activo sea el Gerente/Director de Gestión Humana, la Gerencia/Dirección de Relaciones Laborales o el Vicepresidente de Recursos Humanos, se informará sobre la existencia de tal situación al superior jerárquico de éste para los fines establecidos en este artículo.

ARTÍCULO 70.- En desarrollo del procedimiento anterior, el Gerente/Director de Gestión Humana, Gerente/Director de Relaciones Laborales o Vicepresidente de Recursos Humanos, si lo considera necesario, podrá citar de manera escrita y confidencial a los sujetos involucrados en los hechos y a los testigos correspondientes para que declaren sobre lo ocurrido. Las declaraciones rendidas se formalizarán en un acta, en la que en forma adicional se dejará constancia de los supuestos hechos de acoso laboral informados, de las alternativas de solución propuestas y de los acuerdos logrados, si los hubiere.

ARTÍCULO 71.- En desarrollo del procedimiento anterior el Gerente/Director de Gestión Humana, Gerente/Director de Relaciones Laborales y/o Vicepresidente de Recursos Humanos podrá ordenar la ejecución o desarrollo de las correspondientes medidas preventivas, las cuales pretenderán el mejoramiento del ambiente laboral, así como la prevención o superación de conductas que pueden considerarse eventualmente como de acoso laboral.

ARTÍCULO 72.- El empleador podrá crear un Comité Especial para hacerle seguimiento a hechos o situaciones que puedan eventualmente considerarse como de acoso laboral. Tal comité estará compuesto por representantes del empleador y de los trabajadores, en igual número por cada parte. El comité se reunirá fuera de la jornada de trabajo en forma semestral o con la periodicidad que sus miembros determinen.

CAPÍTULO XX TELETRABAJO

ARTÍCULO 73.- Con el fin de permitir y facilitar la implementación del teletrabajo como una forma de organización laboral, los teletrabajadores deberán tener en cuenta las indicaciones efectuadas por la Compañía y en especial aquellas contenidas en el presente Reglamento para el manejo de los equipos y programas que se entreguen. (Artículo 5º Decreto 0884 de 2012)
Los teletrabajadores deberán cumplir con las siguientes obligaciones para garantizar el adecuado uso de equipos y programas entregados:

- 1) Los elementos que se entreguen a los teletrabajadores serán responsabilidad directa y personal de éstos.
- 2) Sólo podrán ser utilizados exclusivamente para la prestación de los servicios por parte de los teletrabajadores en desarrollo del contrato de trabajo con la Compañía.
- 3) Se deberán acatar todas las instrucciones específicas que la Compañía imparta para el uso adecuado de los equipos y programas.
- 4) Se deberá garantizar el uso adecuado de los equipos y programas para evitar daños.
- 5) Los usuarios y contraseñas que se lleguen a suministrar para el uso de los equipos y programas que se entreguen a los teletrabajadores son intransferibles y de uso exclusivo de los teletrabajadores.
- 6) Los teletrabajadores deberán mantener la confidencialidad y reserva de las contraseñas suministradas para el acceso a los equipos y programas.
- 7) Permitir a LA EMPRESA que se realicen los controles necesarios por parte de la misma, para que se acceda a la información que estos requieran, sin que esto signifique una violación a ningún derecho del teletrabajador.
- 8) Aquellas contenidas en las políticas internas que existan en la Compañía.

PARÁGRAFO: El incumplimiento de cualquiera de las obligaciones antes determinadas se constituye como una falta grave y una violación a las obligaciones y prohibiciones que rigen los contratos de trabajo entre los teletrabajadores y la Compañía, en atención a lo establecido en el literal a) del artículo 7º del Decreto Ley 2351 de 1965, norma que subrogó el artículo 62 del C.S.T.

ARTÍCULO 74.- Los teletrabajadores deberán garantizar de forma íntegra la confidencialidad y reserva de la información a la que tengan conocimiento en ejecución de sus funciones, la cual en todo caso sólo podrá ser utilizada como desarrollo de su contrato de trabajo. (Artículo 5º Decreto 0884 de 2012)

PARÁGRAFO 1º: Se prohíbe expresamente revelar, suministrar, vender, arrendar, publicar, copiar, reproducir, remover, disponer, transferir y en general utilizar, directa o indirectamente, en favor propio o de otras personas, en forma

total o parcial, cualquiera que sea su finalidad, la información confidencial o propiedad intelectual de la Compañía a la cual hayan tenido acceso los teletrabajadores, o de la cual hayan tenido conocimiento en desarrollo de su cargo o con ocasión de este.

PARÁGRAFO 2°: El incumplimiento de cualquier forma de lo estipulado en el presente artículo será considerado como falta grave de conformidad con lo dispuesto en el numeral 6° del artículo 7° del Decreto 2351 de 1965.

ARTÍCULO 78.- En materia de seguridad y previsión de riesgos laborales, el teletrabajo operará al interior de la Compañía teniendo en cuenta las condiciones especiales establecidas lo establecido en el Programa de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) y las sugerencias efectuadas por la Administradora de Riesgos Laborales (ARL), así como el COPASST de la Compañía. (Artículo 8° Decreto 0884 de 2012)."

CAPÍTULO XXI PUBLICACIONES

ARTÍCULO 75.- Dentro de los quince (15) días siguientes al de la notificación de la Resolución aprobatoria del presente Reglamento, el empleador debe publicarlo en el lugar de trabajo, mediante la fijación de dos (2) copias de caracteres legibles, en dos (2) sitios distintos. Si hubiere varios lugares de trabajo separados, la fijación debe hacerse en cada uno de ellos. Con el Reglamento debe fijarse la Resolución aprobatoria (artículo 120, C.S.T.).

CAPÍTULO XXII VIGENCIA

ARTÍCULO 76.- El presente Reglamento entrará a regir a partir de su publicación, es decir, una vez, se supere el trámite establecido en el capítulo anterior.

CAPÍTULO XXIII. DISPOSICIONES FINALES

ARTÍCULO 77.- Desde la fecha que entra en vigencia este reglamento, quedan sin efecto las disposiciones del reglamento que antes de esta fecha haya tenido LA EMPRESA.

CAPÍTULO XXIV. CLÁUSULAS INEFICACES

ARTÍCULO 78.- No producirá ningún efecto las cláusulas del reglamento que desmejoren las condiciones del trabajador, en relación con lo establecido en las leyes, contratos individuales, pactos, convenciones colectivas o fallos arbitrales, los cuales sustituyen las disposiciones del reglamento en cuanto fueren más favorables al trabajador.

ANEXO 5: Código Ética y conducta Banco de Occidente

Este Código le permitirá saber cómo actuar correctamente en distintas situaciones frente al Banco, otros colaboradores, clientes, proveedores, el Gobierno, grupos de interés, entre otros actores. Así mismo abarca algunos mecanismos para resolver conflictos, de acuerdo con sus responsabilidades personales.

Pueden presentarse situaciones que no se hayan previsto dentro del Código de Ética y Conducta.

En estos casos deberá considerar qué sería lo más adecuado para solucionar el problema, sin incumplir el presente Código, el Reglamento Interno de Trabajo, la Ley o alguna otra regulación vigente y aplicable.

Cuando se enfrente a este tipo de situaciones y antes de tomar alguna decisión, debe preguntarse:

¿Mi actuación es acorde con el Código de Ética y Conducta, el Reglamento Interno de Trabajo y la regulación aplicable?

¿Hay algo incorrecto acerca de esta situación?

¿Estoy plenamente autorizado para decidir sobre la situación?

¿Qué impacto podría tener mi decisión sobre el Banco, los demás o sobre mi familia?

¿Podría parecer una conducta incorrecta lo que yo haga o deje de hacer?

¿Cuáles podrían ser las consecuencias de lo que yo haga o deje de hacer?

¿Debo reportar esta situación a las áreas de control?

Es importante usar su criterio y sentido común, pues cuando algo no parece ético o parece deshonesto o incorrecto, es posible que lo sea.

Si tiene alguna duda o inquietud sobre el mejor actuar frente a una determinada situación, es su deber comunicar el caso a su jefe inmediato o funcionario responsable del proceso. Si el alcance de su inquietud, así lo amerita, es su deber poner en conocimiento a otras áreas tales como Recursos Humanos, Seguridad Bancaria, Auditoría Interna y/o la División de Cumplimiento.

Si tiene alguna duda frente al riesgo legal de alguna decisión, es su deber solicitar oportunamente el concepto de la División Jurídica del Banco.

AMBITO DE APLICACIÓN

La presente actualización del Código entrará a regir a partir del día 1° de marzo de 2019.

Las normas establecidas en el presente Código son de obligatorio cumplimiento para todos los colaboradores del Banco de Occidente.

Los colaboradores antepondrán los principios y valores en todas sus actuaciones, pues se busca orientar todos los comportamientos al cumplimiento de la ley colombiana.

Los colaboradores que tengan personal a cargo se asegurarán y velarán para que los trabajadores lean el Código y comprendan la importancia de cumplirlo.

1. NUESTROS PRINCIPIOS Y VALORES

1.1 Principios Éticos

Los colaboradores del BANCO DE OCCIDENTE deben conducir los negocios y ejercer sus funciones con lealtad, claridad, transparencia, precisión, probidad comercial, seriedad y cumplimiento para la creación de valores en busca del bienestar social, ajustando su conducta de manera que a través de ella se “actúe en condiciones éticas de responsabilidad, carácter e idoneidad profesional, primando el interés general sobre el interés particular”, aplicando, además, los siguientes Principios:

1.1.1 Principio de Buena Fe

Es un mandato constitucional¹ y significa que en toda transacción o negocio siempre se debe anteponer la buena fe y obrar con honestidad, sinceridad y lealtad.

1.1.2 Principio de Transparencia

El BANCO DE OCCIDENTE debe mantener, en condiciones óptimas sus operaciones, para que sea posible una adecuada información de toda su actividad a los clientes, usuarios, accionistas, entidades de control y a la comunidad en general.

1.1.3 Principio de Equidad

Se debe otorgar igualdad en el ofrecimiento de servicios y productos sin considerar beneficios personales o de terceros. Así como tener un trato equitativo con colaboradores, clientes, proveedores, contratistas, etc.

Partiendo del principio que no hay dos clientes iguales en cuanto se refiere a necesidades, a magnitud y riesgo, bajo este principio corresponde brindar asesoría a los clientes internos y externos de acuerdo con los requerimientos de cada uno, permitirles a todos ellos el acceso a la información requerida para que tomen sus decisiones en negocios con la Entidad, evitando tratos diferenciales y favoritismos hacia un determinado cliente o grupo de clientes y grupos de interés.

1.1.4 Principio de Prudencia

Consiste en la obligatoriedad que tiene o requiere todo directivo o colaborador de la Institución a guardar con celo la información que le ha sido dada a conocer por sus clientes internos y externos, siempre y cuando ello no conlleve encubrimiento y/o colaboración en actos ilícitos de acuerdo con la Ley.

1.1.5 Principio de Legalidad

Toda actividad debe ejercitarse respetando la Constitución, las leyes y las normas internas reguladoras de la actividad financiera y cambiaria.

1.1.6 Principio de Fiscalización

Indica que las transacciones comerciales, financieras y contables deben tener control permanente sobre la gestión y sobre sus resultados, a fin de garantizar razonablemente que se están custodiando los intereses de los accionistas, los clientes y los usuarios, verificando el grado de cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos de orden legal e interno que regulan la operación financiera y cambiaria del BANCO DE OCCIDENTE.

1.1.7 Principio de Colaboración

Se debe colaborar con las autoridades nacionales en la lucha contra el lavado de activos y la financiación del terrorismo y otras actuaciones contrarias a la ley.

Se deben adoptar y respetar incondicionalmente los convenios nacionales e internacionales que ha firmado el Estado, especialmente los relacionados con la prevención, detección y reporte de operaciones que involucren actividades delictivas, tales como el lavado de activos y la financiación del terrorismo.

1.2 Valores en Movimiento

Los Valores Corporativos representan nuestra forma de actuar y definen hacia dónde queremos llevar la organización, igualmente promueven las conductas

deseadas en nuestros colaboradores, para el logro de nuestros objetivos estratégicos:



1.2.1. Honestidad

Generamos confianza a través de la coherencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos. Estas son las conductas que en el Banco asociamos a este valor:

- Nuestras acciones son el reflejo de la filosofía del Banco.
- Actuamos con el ejemplo, dentro de las normas y las leyes.
- Cumplimos nuestras promesas y compromisos
- Somos claros, concretos y asumimos las consecuencias de nuestro actuar.

1.2.2 Respeto

Reconocemos y valoramos a las personas en su integridad.

Estas son las conductas que en el Banco asociamos a este valor:

- Tenemos un trato amable y cordial con todas las personas (líderes, compañeros, clientes y asociados).
- Reconocemos y comprendemos la diferencia en todas sus dimensiones. Respetamos las normas, las leyes y no excedemos nuestras facultades.

- Somos cercanos y generamos confianza a través de la escucha, el servicio y la disposición

1.2.3 Cooperación

Trabajamos juntos para hacer que las cosas sucedan.

Estas son las conductas que en el Banco asociamos a este valor:

- Generamos redes colaborativas
- Trabajamos unidos para entregar nuestra propuesta de valor
- Compartimos un mismo objetivo

1.2.4 Determinación

Creemos en nuestra capacidad y talento para hacer que las cosas pasen.

Estas son las conductas que en el Banco asociamos a este valor:

- Damos lo mejor para alcanzar nuestras metas
- Asumimos el error como una oportunidad para aprender y generar los cambios necesarios para no reincidir en ellos.
- Hacemos las cosas simples con recursividad, agilidad y calidad, dentro del marco de la legalidad y normatividad.
- Tenemos la valentía para hacer cosas diferentes, tomar decisiones coherentes, consistentes dar nuestra extramilla.

2. NUESTRA CONDUCTA

2.1 Cumplimiento de Principios

Toda actividad a cargo debe ser desplegada con el máximo de diligencia, oportunidad y confiabilidad, buscando el cumplimiento de los objetivos institucionales sin apartarse de los principios éticos y morales y de los mandatos legales e internos.

Es obligación de todos los colaboradores reportar a los estamentos de control del Banco (Recursos Humanos, Auditoría, Seguridad Bancaria, División de Cumplimiento) según sea el caso, todas aquellas operaciones detectadas como irregulares, inusuales y/o que a su juicio ameritan ser investigadas.

2.2 Atribuciones

Los productos y servicios prestados a los clientes y usuarios están cobijados por normas y políticas relativas a las atribuciones que se deben cumplir según la modalidad del producto, el monto y el tipo de estamento.

Ningún colaborador en el ejercicio de sus funciones podrá exceder sus atribuciones otorgadas, ni comprometer a la Entidad de forma expresa o tácita, formal o informal, hasta tanto no haya sido facultado por escrito para ello.

2.3 Austeridad en los Gastos

Los gastos asumidos por el BANCO DE OCCIDENTE deben ser adecuados con las necesidades del desarrollo operacional y administrativo. Un colaborador no debe obtener ganancias como resultado de una erogación o gasto autorizado.

Quienes aprueben reportes de gastos de acuerdo a los procedimientos vigentes, son responsables de la razonabilidad de los mismos y de verificar su oportunidad y confiabilidad.

2.4 Uso de Activos

Los activos tangibles e intangibles del Banco son para uso exclusivo del Banco y deben cumplir con el objetivo por el cual fueron adquiridos.

Es deber de los colaboradores del Banco proteger y utilizar los bienes del Banco en forma adecuada y nunca para beneficio personal o de cualquier persona ajena a la Organización.

Todo colaborador debe responder por los valores, documentos, equipos, claves y elementos de trabajo que le sean asignados, manejen o estén a su cargo en razón de sus funciones.

2.4.1 Bienes Recibidos como Dación en Pago

La recepción y administración de los activos recibidos como daciones en pago, así como el proceso de enajenación, se hará en cumplimiento de las políticas establecidas por el Banco, actuando siempre bajo los principios y valores rectores de este Código.

2.5 Reporte de Situación Jurídica

Con excepción de los casos previstos por la Ley, es deber de los colaboradores del Banco notificarle al área de Recursos Humanos y a la División de Cumplimiento, en caso de haber sido objeto de arresto, citación, comparecencia ante el juez, arraigo, acusación o condena por cualquier delito penal.

2.6 Registro de Información

Es deber de todos los colaboradores del Banco, de acuerdo con los procedimientos vigentes, velar por el correcto registro de las operaciones internas del Banco, las transacciones y la información de los Clientes, de tal manera que se cuente con la información necesaria para generar reportes precisos y oportunos a los directivos, accionistas y entes de control.

2.7 Riesgo Operativo

Es obligación de todos los colaboradores del Banco velar por el cumplimiento y desarrollo del Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO (Riesgo Operativo y Riesgo de Continuidad del Negocio). De la misma manera, los Gestores de Riesgo Operativo/ dueños del proceso designados deben desempeñar las funciones y responsabilidades establecidas en el Manual SARO.

2.8 Responsabilidad del Líder con sus colaboradores

Los funcionarios del Banco que tengan colaboradores a cargo deben velar y garantizar porque cumplan con los procesos, procedimientos, políticas, y disposiciones contenidas en el Contrato de Trabajo, el Reglamento Interno, el Código de Ética y Conducta y demás normas internas o externas que regulen los asuntos o funciones administrativas, operativas o comerciales del Banco.

2.9 Situaciones Prohibidas

Es responsabilidad de cada uno de los colaboradores de la Institución, velar por el cumplimiento de las disposiciones legales e internas. El temor reverencial (lealtad permisiva en violación de normas por parte del jefe o superior) no debe existir.

Las situaciones prohibidas en el Banco son:

- a) Establecer una relación de negocios con un cliente sin tener en cuenta las instrucciones y procedimientos internos emitidos para tal fin, aun cuando se trate de personas recomendadas.
- b) Exonerar a los clientes del diligenciamiento del formato de “Declaración de Transacciones en Efectivo”, en cumplimiento a la normatividad vigente definida por la Superintendencia Financiera de Colombia, sin estar facultado o autorizado de acuerdo con el procedimiento interno establecido para tal efecto.
- c) Aceptar transacciones en efectivo por un valor igual o superior a \$10.000.000 o USD5.000 sin cumplir el diligenciamiento del formato de la “Declaración de Efectivo”, de acuerdo con los procedimientos vigentes.

- d) Insinuar a los clientes o usuarios el fraccionamiento de operaciones en efectivo, con el fin de eludir los controles establecidos.
- e) Informar a los clientes sobre gestiones administrativas o judiciales que se adelanten en su contra por parte de las autoridades competentes, o los estamentos de control del Banco; sólo se comunicarán a los clientes las medidas de embargo, una vez hayan sido aplicadas.
- f) Divulgar información privada de la Institución, de los clientes o colaboradores a entes externos o a otros colaboradores cuyo cargo no requiere del conocimiento de la misma.
- g) Retardo u omisión de funciones asignadas, por negligencia o arbitrariedad comprobada “A sabiendas de que no lo debe hacer, lo hace y viceversa”.
- h) Exceder las atribuciones concedidas de acuerdo con las políticas institucionales según la modalidad del producto, monto y tipo de operación.
- i) Facilitar, promover o ejecutar cualquier práctica que tenga como propósito o efecto la evasión fiscal y/o alterar el cumplimiento de los acuerdos de intercambio de información tributaria vigentes.
- j) Aceptar dadas, atenciones, regalos favores o gratificaciones de clientes, proveedores y contrapartes internas o externas que comprometan la libertad comercial o decisiones del colaborador y del Banco, en los términos establecidos en el presente Código y la demás normatividad interna y externa.
- k) Presentarse en estado de embriaguez, o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes.
- l) Utilizar a título particular los productos, servicios o recursos del Banco, en beneficio propio, en forma directa o indirectamente a través de terceros, sin que medie autorización del estamento autorizado para ello. Se consideran productos y servicios, aquellos que ofrece la Entidad dentro de su objeto social y recursos, a las instalaciones físicas y equipos necesarios para adelantar la actividad del Banco.
- m) Intervenir en horas laborales en manifestaciones o reuniones públicas de partidos políticos.
- n) Discriminar o favorecer clientes, terceros o compañeros en el desarrollo de sus funciones en razón a su afiliación política, credo religioso, raza, identidad sexual o preferencia sexual.
- o) Reportar de forma inoportuna todas las situaciones que generen un conflicto de interés (propio o de terceros).
- p) Realizar o permitir actos de fraude o asignación irregular en relación con el reconocimiento y pago de intereses, comisiones, compras, gastos, entre otros a cargo del Banco.

- q) Expedir certificaciones y constancias que no correspondan a la verdad de los hechos certificados, expedirlos por parte de personas no autorizadas, o aportar documentación falsa o alterada.
 - r) Firmar documentos de crédito o formatos internos del Banco sin contar con las atribuciones o facultades expresas y escritas para ello.
 - s) Exceder las atribuciones y facultades asignadas al cargo, incumpliendo las funciones, procesos, procedimientos, políticas y demás normas internas.
 - t) Omitir funciones, procesos, procedimientos, políticas y normas internas bajo el pretexto de la necesidad, la oportunidad y efectividad en el servicio.
 - u) Administrar, asignar, distribuir o utilizar de forma irregular sin el cumplimiento de los procesos, los recursos económicos, físicos e informáticos para el cumplimiento de las funciones asignadas al cargo.
 - v) Omitir la imposición de sanciones al personal a cargo, cuando estas sean autorizadas o determinadas por el Comité Operativo de cada Zona, el Comité Operativo Nacional o por el área de Relaciones Laborales o Gestión Humana de cada Zona.
 - w) Permitir que las instalaciones del BANCO DE OCCIDENTE y los servicios que presta a clientes y usuarios, sean utilizados para encubrir actividades ilícitas o no reportarlas cuando sean detectadas.
 - x) Solicitar u ofrecer préstamos de dinero a proveedores o clientes del Banco, así se trate de empresas o personas especializadas en este tipo de actividades.
 - y) Solicitar u ofrecer préstamos de dinero a otros colaboradores del Banco.
 - z) Promocionar y/o participar activa o pasivamente en actividades que puedan ser consideradas como Captación Masiva y Habitual de Dinero “cadenas, pirámides, aviones, multiniveles” o actividades similares que generen promesas de altos rendimientos económicos, como tampoco se podrá facilitar las instalaciones del Banco, ni suministrar las cuentas de nómina para tal fin.
- aa) Participar o promocionar rifas y/o colectas con ánimo de lucro.
- bb) Ofrecer servicios relacionados con la actividad financiera o experiencia profesional a terceros (relacionada con el cargo que se desempeña en el Banco) sin la autorización expresa de Recursos Humanos, quien evaluará el conflicto de interés que se pueda presentar. Si el caso lo amerita, se presentará para consideración del Comité Operativo Nacional. Se exceptúan las actividades no financieras como el ejercicio de la cátedra universitaria o servicios educativos.
- cc) Aceptar actos que atenten contra la moral y las buenas costumbres, o que pongan en riesgo la reputación y el buen nombre del Banco.

- dd) No atender las políticas vigentes relativas a la Protección de Datos Personales y dar tratamiento no autorizado a las bases de datos personales de clientes y no clientes.
- ee) Facilitar la cuenta de ahorros del Banco para realizar transacciones en beneficio de terceros. El colaborador deberá sustentar el origen de fondos, cuando se trate de operaciones diferentes a la nómina del Banco.
- ff) Extraer bases de datos de los clientes del Banco para beneficio personal o de terceros, así como gestionar bases de datos de clientes con origen no autorizado por el Banco.
- gg) Los demás actos u omisiones que la Ley o el reglamento interno de trabajo definan como de mala conducta.

3. POLÍTICA ANTIFRAUDE

Nunca se debe comprometer la honestidad y la integridad cometiendo un fraude. Se hace uso indebido de los recursos del Banco y se comete fraude cuando intencionalmente se oculta, altera, falsifica u omite información en beneficio propio o en beneficio de otros.

El fraude puede estar motivado por la posibilidad de obtener algo de valor (como el cumplimiento con un objetivo de desempeño o la obtención de un pago) o para evitar consecuencias negativas como lo es un proceso disciplinario.

Se configura tentativa de fraude cuando:

- Se hace uso indebido de los fondos del Banco sin la debida autorización,
- En la celebración de contratos o acuerdos en nombre del Banco, salvo que esté autorizado para hacerlo.
- Acceso a aplicaciones y sistemas del Banco para desarrollar actividades que no tengan relación con la(s) función(es) y/o labor(es) asignada(s).

4. POLÍTICA ANTISOBORNO Y ANTICORRUPCIÓN

El Banco de Occidente y sus Filiales, están comprometidos con una política de cero tolerancias frente a la corrupción en cualquiera de sus modalidades, y promueve una cultura de lucha contra la misma, que permita conducir los negocios y operaciones con altos estándares éticos, en cumplimiento de las leyes y regulaciones vigentes.

De acuerdo con lo anterior, el Banco ha adoptado una política Antisoborno y Anticorrupción, con base en la legislación colombiana vigente y la ley estadounidense Anticorrupción: Foreign Corrupt Practices Oct. (FCPA).

Los colaboradores del Banco no podrán solicitar o aceptar promesas de pagos indebidos por parte de funcionarios públicos o privados (incluidos miembros de

un partido político y los funcionarios de organizaciones internacionales de carácter multilateral), cuando el propósito del mismo consista en obtener o mantener un negocio, asegurar una ventaja o influenciar en forma indebida en las actuaciones oficiales del Banco.

Los colaboradores del Banco no podrán ofrecer entregar cualquier cosa de valor o prometer beneficios económicos o de cualquier otra índole que no haya sido autorizado a un funcionario gubernamental, ni a ninguna persona, ni a los miembros de la familia de dicho funcionario, ni a una tercera persona u organización sin ánimo de lucro sugerida por el destinatario, con el objetivo de influir en el destinatario para que tome o se abstenga de tomar alguna medida oficial, o de inducir al destinatario a mantener o realizar negocios con el Banco. Los pagos indebidos realizados de forma indirecta a través de interpuesta persona también están sujetos a las mismas regulaciones y sanciones.

Además del ofrecimiento u otorgamiento de pagos indebidos, regalos o actividades de entretenimiento, el ofrecimiento de oportunidades laborales a un funcionario gubernamental o a un miembro de su familia también con el propósito de obtener una ventaja indebida puede constituir una violación a las leyes nacionales y extraterritoriales antisoborno.

5. POLÍTICA SARLAFT

El sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo (en adelante SARLAFT), contiene valores, principios, políticas, procedimientos y reglas mínimas de comportamiento que se deben observar en todas las transacciones financieras y cambiarias del Banco, quien como Entidad vigilada, debe establecer criterios y parámetros mínimos que le permitan administrar eventos de riesgo relacionados con el lavado de activos y financiación del terrorismo (en adelante LA/FT).

Cabe destacar que el SARLAFT se compone de dos fases a saber: la primera que corresponde a la prevención del riesgo y cuyo objetivo es prevenir que se introduzcan al sistema financiero recursos provenientes de actividades relacionadas con el lavado de activos y/o de la financiación del terrorismo (en adelante LA/FT); la segunda, que corresponde al control.

y cuyo propósito consiste en detectar y reportar las operaciones que se pretendan realizar o se hayan realizado, para intentar dar apariencia de legalidad a operaciones vinculadas al LA/FT.

La aplicación de las políticas y procedimientos del SARLAFT es obligatoria para todos los colaboradores vinculados al Banco, quienes se capacitan a través de diferentes medios reglamentados en el Manual SARLAFT. Así mismo velarán el cumplimiento de la ley y la reglamentación relacionada establecida por los entes de control.

Es deber de la administración del Banco, los órganos de control (Auditoría y Revisoría Fiscal), el Oficial de Cumplimiento, y en general de todos los colaboradores de la organización, asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos vigentes relacionados con el SARLAFT.

El Manual SARLAFT cuenta con los lineamientos generales adoptados por el Banco, describe cada una de las etapas y elementos del sistema, así como los Factores de Riesgo, los agentes generadores del riesgo de LA/FT (Clientes/Usuarios, Productos, Canales de Distribución y Jurisdicciones), y los riesgos asociados al LAFT, y aquellos a través de los cuales se materializa el riesgo de LA/FT (reputacional, legal, operativo y contagio).

El SARLAFT del Banco cuenta con lineamientos más exigentes de vinculación de clientes y de monitoreo de operaciones de personas nacionales o extranjeras que por su perfil o por las funciones que desempeñan pueden exponer en mayor grado a la entidad al riesgo de LA/FT, como es el caso de los PEPS (personas públicamente expuestas).

En el caso de los clientes considerados como de alto riesgo de LA/FT, el Banco establecerá los mecanismos para su identificación y monitoreo permanente.

Es obligación de los colaboradores del Banco anteponer el cumplimiento de las normas en materia de administración de riesgo de LA/FT al logro de las metas comerciales.

En caso de duda o sospecha relacionada con la comisión de una actividad relacionada con el riesgo SARLAFT, incluyendo operaciones inusuales y las relacionadas con la determinación y reporte de operaciones sospechosas, todo empleado del Banco debe consultar a la Unidad de Cumplimiento para su verificación y/o revisión.

6. RESERVA BANCARIA

Los colaboradores del Banco deben proteger la información de carácter reservado que ha sido dada a conocer por sus clientes, usuarios y la Institución.

El manejo de la información implica:

- a) No revelar la información de la Entidad, de los clientes o colaboradores a personas que no pertenezcan a ella o que perteneciendo a la misma no tengan autorización para conocerla.
- b) No utilizar en provecho propio o ajeno, la información privilegiada a que ha conocido en razón de sus funciones.
- c) Suministrar, en la medida de lo necesario, la información requerida por las dependencias de la Institución.
- d) Abstenerse en los sitios de trabajo, en el hogar, en los compromisos sociales y demás lugares públicos, hacer comentarios que puedan

perjudicar los intereses de: directivos, colaboradores, clientes, usuarios y accionistas.

El Banco debe garantizar la reserva de la información reportada conforme lo establece el artículo 105 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

La reserva bancaria no es oponible a las solicitudes de información, formuladas de manera específica por las autoridades, dentro de las investigaciones de su competencia. En caso de no tener certeza sobre la competencia de una Autoridad Administrativa o Judicial para conocer de dicha información se debe consultar con la Vicepresidencia Jurídica del Banco.

6.1 Reserva de Información Privilegiada

De acuerdo a la definición de la Superintendencia Financiera de Colombia, por información privilegiada debe entenderse “aquella a la cual solo tienen acceso directo ciertas personas en razón de su profesión u oficio, la cual, por su carácter, está sujeta a reserva, que de conocerse podría ser utilizada con el fin de obtener provecho o beneficio para sí o para un tercero”.

De conformidad con el artículo 75 de la ley 45 de 1990 y sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 27 de la ley 190 de 1995, y aquellas normas que las modifiquen o complementen, se entenderá que es privilegiada aquella información de carácter concreto que no ha sido dada a conocer al público y que de haberlo sido la habría tenido en cuenta un inversionista medianamente diligente y prudente al negociar los respectivos valores.

Los colaboradores del Banco deben proteger la confidencialidad de la información de carácter reservado que ha sido dada a conocer con ocasión o por el ejercicio de sus funciones, incluyendo, aquella información de investigaciones de carácter penal, civil o comercial sobre actuaciones de los clientes. Esta reserva incluye las operaciones inusuales detectadas en las oficinas o el reporte de operaciones sospechosas remitidas a la UIAF, o a cualquier otra autoridad competente. En todo caso, los directivos y empleados del Banco se abstendrán, en todo momento, de aprovecharse indebidamente del conocimiento de dicha información para obtener cualquier tipo de beneficio personal, para sí mismo o para terceros.

El manejo de la información implica:

- a) No revelar la información de la Entidad a personas que no pertenezcan a ella o que perteneciendo a la misma no tengan autorización para conocerla.

- b) No utilizar en provecho propio o ajeno, la información privilegiada que ha conocido en razón de sus funciones.

Por ningún motivo se debe divulgar a clientes o terceros, la información tratada por la División de Cumplimiento. Esto incluye conceptos, análisis de clientes o decisiones internas.

6.2 Atención de Requerimientos

6.2.1 Requerimientos de Clientes

Los Colaboradores del Banco se obligan a atender con rectitud, amabilidad y prudencia las inquietudes y reclamos de los clientes.

Explicar a los clientes la forma como opera cada uno de los servicios, informar las posibilidades que tiene la Entidad de atender sus compromisos y la variación de los términos de la relación contractual, es decir que quede claro el conocimiento de todos los elementos necesarios para el cierre del negocio o transacción.

Cumplir con entregar a los clientes la información relevante para la realización de las transacciones, así como también entregarles oportunamente la documentación de los negocios realizados de acuerdo con la forma convenida, ya sea físicamente o mediante anotaciones mecánicas o electrónicas en cuentas.

Brindar en forma exacta y oportuna a las dependencias internas, a los clientes y a las entidades externas, la información que no sea de carácter reservado o privilegiado.

Revelar la naturaleza y extensión de cualquier conflicto entre sus propios intereses o los de otros clientes, sus responsabilidades para con los clientes y dar a los mismos un tratamiento justo y equitativo. De no ser ello posible, deberán abstenerse de realizar la operación.

6.2.2 Requerimientos de Autoridades Competentes

Suministrar en forma oportuna y veraz la información que sea requerida por las autoridades de vigilancia y control, cumpliendo los procedimientos establecidos por la Entidad, en el Manual de Procedimientos Atención Requerimientos de Entes de Control.

La reserva bancaria no es oponible a las solicitudes de información, formulada de manera específica por las autoridades, dentro de las investigaciones de su competencia.

Se debe atender los requerimientos emanados de: Superintendencia Financiera de Colombia, de la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF), de

Fiscalía General de la Nación o de cualquier otra autoridad competente, con prontitud y diligencia sin omitir u ocultar información.

Se debe acatar oportunamente las órdenes de embargo o de congelamiento de fondos recibidas mediante oficios emitidos por las autoridades competentes para ello (jueces, magistrados, fiscales especializados o por la Dirección Nacional de Estupefacientes).

6.3 Capacitación

Los colaboradores deben poseer un alto nivel de capacitación y profesionalismo en la realización de sus operaciones. Es responsabilidad de cada colaborador estar al día en la lectura de la documentación y circulares internas de la Entidad y de las que se generan en las entidades que regulan la actividad financiera y cambiaria.

Los colaboradores deben aprovechar todo tipo de oportunidades brindadas por el BANCO DE OCCIDENTE, para capacitarse haciendo el mejor uso de ellas, además, deben conocer los reglamentos que rigen su profesión u oficio y las normas inherentes al cargo que desempeñan dentro de la Institución.

La asistencia y respuesta a estas capacitaciones son de forzoso cumplimiento para la totalidad de colaboradores del Banco.

6.4 Sanciones

El incumplimiento de las normas, políticas y procedimientos establecidos dentro del SARLAFT será sancionado administrativamente, siendo causal objetiva para la terminación unilateral del contrato de trabajo, de acuerdo a la reglamentación interna, la Ley y demás regulaciones aplicables.

7. CONFLICTOS DE INTERÉS

Los conflictos de interés surgen cuando un directivo o colaborador de la Institución, obrando en su propio nombre o en representación de otra (apoderado de persona natural o jurídica), se ve directa o indirectamente envuelto en una situación de conflicto en el desempeño de sus funciones por motivaciones diferentes al recto cumplimiento de sus responsabilidades, afectando la imparcialidad, porque prevalecen en él intereses particulares por encima de los intereses de la institución y de sus obligaciones laborales y sociales.

Con el fin de evitar cualquier situación que pueda involucrar conflicto de intereses, los directivos y colaboradores del Banco que se encuentren frente a

un conflicto de interés o consideren que puedan encontrarse frente a uno, deben informarlo oportunamente a la entidad y deben obrar equitativamente, prestar sus servicios contratados sin esperar retribución diferente de la pactada en la relación contractual o laboral, sin considerar beneficios personales o de terceros.

Al amparo de este numeral quedan cobijadas las operaciones que determine el Gobierno Nacional y las que celebre el Banco con sus accionistas, sus administradores, o cónyuges y parientes de unos y otros dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad, o único civil, las cuales deben ser celebradas con el voto unánime de los miembros asistentes a la reunión de Junta Directiva. En caso que el conflicto de interés se presente respecto con uno de los directivos del Banco, solo se tendrán en cuenta los votos de los demás miembros. Los conflictos de interés que se presenten se resolverán mediante la aplicación de los mecanismos establecidos en este Código.

Estas operaciones no podrán incluirse condiciones diferentes a las que generalmente utiliza el Banco para con el público, según el tipo de operación, salvo las que se celebren para atender necesidades de salud, educación, vivienda y transporte de conformidad con los reglamentos emanados de la Junta Directiva de manera general.

En el trato con los clientes, usuarios, proveedores o contratistas todo colaborador debe actuar en beneficio del BANCO DE OCCIDENTE, excluyendo cualquier beneficio personal.

Las operaciones crediticias, o gestión de productos y servicios relacionados con: a) familiares en primer o segundo grado de consanguinidad, primero de afinidad o único civil del colaborador, b) sociedades propiedad del colaborador o que tenga participación accionaria alguna del colaborador, c) sociedades de familiares en primer o segundo grado de consanguinidad, primero de afinidad o único civil del colaborador, no deberán contar con intervención directa o indirecta del colaborador en la aprobación. En todos los casos se deberá cumplir con los procedimientos y controles vigentes. Si el funcionario hace parte del ente aprobador y no tiene quien lo sustituya, se deberá solicitar aprobación del superior jerárquico o designado (ad-hoc).

La atención de estos clientes por parte de los colaboradores para productos y servicios no crediticios no tiene restricción, siempre y cuando se cumpla con los procedimientos y controles vigentes.

No debe existir un aprovechamiento indebido de las ventajas que el BANCO DE OCCIDENTE otorga de manera exclusiva a favor de sus colaboradores.

No se deben otorgar descuentos o exoneraciones, ni retribuciones excepcionales de cualquier tipo por razones de amistad o parentesco, sin tener aprobación previa de la Junta Directiva o de un directivo calificado de la Entidad.

Las decisiones que adopten los colaboradores se deben encontrar sujetas a los criterios y directrices impartidos por el Banco, y al correcto cumplimiento de sus funciones. Su comportamiento en ningún caso deberá ser influenciado por regalos, atenciones o invitaciones que puedan recibir en el ejercicio de sus funciones.

7.1 Relación con Clientes

Las atenciones de clientes están permitidas siempre y cuando sean con estricto carácter comercial, correspondan a los obsequios comerciales aprobados por el Banco y que incluyan su logo, sucedan ocasionalmente y los costos involucrados sean acordes con la actividad realizada.

7.2 Relación con Proveedores

Es obligatorio el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos al interior del Banco para la selección y contratación de proveedores y contratistas. Las relaciones que se establezcan con proveedores deben estar basadas en la confianza y transparencia, dando cabal cumplimiento a los principios y valores rectores establecidos en éste Código.

7.3 Regalos y Actividades de Entretenimiento

Los directivos y colaboradores deben abstenerse de aceptar y/o entregar regalos e invitaciones, que puedan comprometer su independencia profesional y la responsabilidad de la Institución.

Tal y como lo establece la Política Corporativa Antifraude y Anticorrupción de Banco de Occidente y la Política de Conflicto de Interés, se prohíbe a los colaboradores, solicitar o recibir, otorgar o prometer, a título de gratificación o regalo, dinero, bonos, honorarios, comisiones, anticipos, viáticos, cheques, tarjetas débito, entretenimiento, títulos valores o cualquier otro documento que pueda ser convertible en dinero, así como cualquier otra cosa de valor de un tercero con el que Banco de Occidente tenga negocios.

De acuerdo con lo anterior resulta común que en el giro de las relaciones empresariales se otorguen y se reciban regalos e invitaciones. No obstante,

dicha práctica puede ser utilizada en forma indebida para acceder a favorecimientos y ventajas. En tal medida, entendiendo que dicha práctica hace parte del curso ordinario de las relaciones empresariales, a continuación, se establecen las condiciones aplicables a los empleados para la otorgamiento y recepción de regalos e invitaciones.

7.3.1 Otorgamiento de Regalos e Invitaciones

Se prohíbe a los empleados otorgar o prometer a título del Banco o a título propio con recursos del Banco o con recursos propios actuando en nombre del Banco, dinero o cualquier otro equivalente al efectivo, tales como bonos, cheques, tarjetas débito o crédito, valores y/o títulos valores.

Sin perjuicio de lo anterior, sujeto a los niveles de atribución y/o autorizaciones necesarias, está permitido a los empleados realizar regalos e invitaciones, siempre y cuando cumplan las siguientes condiciones:

- Los regalos deben corresponder a artículos promocionales representativos de la imagen empresarial del Banco de Occidente y/o sus Filiales.
- Las invitaciones deben corresponder a actividades que sean parte del giro ordinario del negocio para la promoción u ofrecimiento de productos o servicios, de acuerdo con el objeto social del Banco.
- Está prohibido el pago de viáticos a favor de terceros.
- El otorgamiento de regalos e invitaciones debe estar enmarcado dentro de fines legítimos, estando prohibido su otorgamiento para efectos de obtener una ventaja indebida o ilegal como contraprestación.

7.3.2 Recepción de Regalos e Invitaciones

Se prohíbe a los empleados solicitar de manera directa o indirecta, en forma tácita o explícita regalos e invitaciones. No obstante, los empleados podrán recibir Regalos e Invitaciones, siempre y cuando se cumplan las siguientes condiciones

- No pueden ser en dinero, es decir, no podrán recibir efectivo, cheques, tarjetas débito, títulos valores, o cualquier otro documento que pueda ser convertible en dinero.
- El regalo o invitación no podrá superar el 5% del valor del salario mensual del colaborador que lo recibe y sin que dicho monto supere dos (2) salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV), acumulables

durante un año corriente; y no se reciban más de una vez en el mismo trimestre por parte del mismo tercero y no sean otorgados durante o dentro de los tres (3) meses siguientes a la negociación con el tercero.

- En el caso de invitaciones, las mismas deberán corresponder a eventos relacionados con el giro ordinario del negocio, con el ofrecimiento y/o demostración de productos o servicios o invitaciones a eventos con fines académicos o de capacitación.
- En ninguna circunstancia, el recibir el regalo o atención puede tener la capacidad de influenciar de manera indebida o ilegal en la conducta del empleado.

Se entiende que no se podrán recibir regalos o invitaciones que no cumplan con las condiciones antes mencionadas. Sin embargo, los regalos o invitaciones que hubieren sido entregados o recibidos contrariando dichos parámetros deberán ser reportados al Vicepresidente del área respectiva o Gerente en su defecto y al Líder Anticorrupción, quienes deberán decidir si autorizan recibir o entregar el regalo o invitación. En el caso de los Vicepresidentes o quienes su superior jerárquico sea el Presidente del Banco, deberán consultarlo con éste último. En el caso del Presidente, éste deberá consultarlo con la Junta Directiva.

Las normas sobre obsequios y entretenimiento se aplican todo el año, aun durante los días feriados, y no sólo se aplican a los colaboradores, sino también a sus cónyuges o familiares hasta en segundo grado de consanguinidad.

7.4 Mecanismos de Solución

Cuando se presenten conflictos de interés se definen los siguientes mecanismos para su solución:

7.4.1 A Nivel de Directivos

La solución del conflicto se tratará por la Presidencia.

Como regla general cuando exista duda sobre: Si existe o no, conflicto de interés; debe consultar con su superior jerárquico sobre si se debe someterse al procedimiento formal, arriba detallado.

7.4.2 A Nivel de Colaboradores

El caso se planteará ante la Dirección de Gestión Humana de Cada Zona, la Gerencia de Gestión Humana en Bogotá y la Gerencia de Relaciones Laborales

en Dirección General, donde se evaluará el conflicto de interés que se pueda presentar.

Cuando el caso lo amerite, se presentará para consideración del Comité Operativo Nacional integrado por: Vicepresidente de Recursos Humanos, Gerente de Relaciones Laborales, Gerente de Seguridad Bancaria, Gerente de Procesos y Proyectos.

8. OPERACIONES DE TESORERÍA

Independiente de la obligatoriedad de las demás políticas consagradas en el presente Código, los colaboradores del área de Tesorería deben regirse por criterios profesionales éticos y de buena fe, obviando en todo momento consideraciones personales, previniendo y controlando riesgos, y cumpliendo las políticas, procedimientos, controles y medidas de seguridad definidas para los negocios propios de la Tesorería.

Todas las operaciones que se realicen en la Tesorería estarán sujetas a los cupos, límites y atribuciones establecidas para cada contraparte, operación y funcionario. Cualquier operación que sobrepase el cupo, límite y atribución conferida, debe ser autorizada previamente a su ejecución ante la instancia pertinente. Es deber de los colaboradores de la Tesorería, velar por el cumplimiento de sus propios límites y atribuciones y las que ha delegado.

Los colaboradores de las áreas de Tesorería en virtud de la ley y con el mejor interés de los clientes y de la integridad del mercado, se obligan al cumplimiento estricto de los siguientes principios básicos de la actividad bursátil.

8.1 Principios²

8.1.1 Transparencia

Brindar información, cierta, suficiente, clara y oportuna sobre los productos que promoció y las operaciones que realice en desarrollo de su objeto social.

8.1.2 Confidencialidad

Evitar revelar información privada relacionada con el mercado.

8.1.3 Uso Adecuado de la información

Todos los participantes deben evitar utilizar información privilegiada para su beneficio o de terceros.

8.1.4 Lealtad

Se entiende como la obligación que tienen los participantes de actuar con honestidad, franqueza, fidelidad y objetividad respecto a todos los participantes del mercado.

8.1.5 Profesionalismo

Los intermediarios del mercado de valores, deben siempre informar a su cliente con base en información “seria, completa y objetiva” y teniendo en cuenta sus necesidades.

8.1.6 Respeto a la ley

Actuar de acuerdo con las disposiciones legales, especialmente con los deberes de información contenidos en ellas, comunicando al cliente cualquier circunstancia que pueda modificar su voluntad contractual.

8.2 Rumores

Los colaboradores del Banco se abstendrán, en todo momento, de generar o transmitir rumores de mercado o comentarios basados en ningún tipo de información.

8.3 Información Privilegiada

No se debe negociar ningún contrato o transacción sobre la base de información no pública, de acuerdo con las leyes relevantes o concernientes a información privilegiada o transparencia de precios.

8.4 Honestidad

Los colaboradores de Tesorería, sus cónyuges o personas financieramente dependientes, deben reportar las operaciones con entidades restringidas, ya sean intereses financieros, relaciones contractuales, laborales, de asesoramiento o de consejo, solicitud o concesión de préstamos o fiducias y condiciones especiales de negocios.

Se prohíbe el favorecimiento a clientes, terceros u otras áreas del Banco, con el fin de sacar provecho de posibles ventajas de negocios.

Ningún funcionario de área de Tesorería podrá utilizar el nombre de la Entidad para desarrollar actividades o ejecutar operaciones para las que no esté autorizado; igualmente cuando se utilice el nombre del Banco para actividades u operaciones autorizadas se haga con profesionalidad, evitando comprometer la estabilidad financiera del Banco o poner en entredicho su imagen y credibilidad.

8.5 Intermediación

Todas las actividades de intermediación deben ser conducidas prudentemente con base en los criterios, leyes y estipulaciones contenidas en las políticas y procedimientos del Banco.

8.6 Operaciones

Los colaboradores de la División de Tesorería sólo deben participar en aquellas transacciones que estimen prudentes dentro de las condiciones existentes del mercado.

Mantener su palabra en todas las negociaciones, tanto las que se realicen en el mercado como internamente.

Rectificar y ajustar cotizaciones incorrectas que hayan sido efectuadas por cualquier contraparte profesional en el mercado.

Reportar inmediatamente y obligatoriamente al nivel de Gerencia y Alta Dirección que considere necesario, cualquier irregularidad que se sospeche está siendo cometida por otros.

8.7 Manejo de Clientes

Generar confianza entre sus clientes a través de una actuación transparente, imparcial y de buena fe, sin anteponer intereses de índole personal.

Proporcionar a sus clientes toda la información que esté disponible y que sea de importancia para la toma de decisiones fundamentales.

Asegurar que sus clientes conozcan la naturaleza de las operaciones que celebren, así como los riesgos que conllevan.

Hacer del conocimiento de sus clientes, las políticas de cobro por servicios, así como los eventuales gastos que conlleven las operaciones que celebren.

8.8 Actualización en normatividad

Para el correcto desempeño de sus funciones y con el fin de cumplir con los mejores estándares, los funcionarios de la División de Tesorería deben realizar la lectura oportuna de la normatividad, circulares, políticas y demás documentos emitidos por los órganos de control y supervisión del sistema financiero y del mercado de valores.

9. CANALES DE COMUNICACIÓN

9.1. Línea Ética

El cumplimiento de la ética es responsabilidad de todos, la Línea Ética es un mecanismo establecido por la Organización que permite a los colaboradores, clientes, proveedores y contratistas del Banco comunicar de forma anónima, los comportamientos mal intencionados que atenten contra las personas, los activos, alguno de los principios o políticas establecidas en este código y en general contra la integridad del Banco.

La identificación a tiempo y la resolución de estas situaciones es vital para mantener las relaciones sólidas del Banco hacia sus clientes, colaboradores y accionistas.

La información suministrada para la investigación es tratada con la máxima confidencialidad, de conformidad con la Ley y las regulaciones aplicables.

9.2 Comunicaciones Externas

La Dirección de Comunicaciones Institucionales es la única área autorizada al interior del Banco para hacer declaraciones públicas en nombre del Banco.

Si un colaborador es contactado por un miembro de los medios, debe referirlo a la Dirección de Comunicaciones Institucionales del Banco.

No se puede publicar ni anunciar ninguna información por escrito o en formato electrónico, dar un discurso, conceder una entrevista o hacer apariciones públicas en las que se mencione al BANCO DE OCCIDENTE, sus operaciones, clientes, productos o servicios, sin la autorización previa de la Dirección de Comunicaciones Institucionales, quien a su vez debe informar al Presidente o en su defecto al Vicepresidente Jurídico, en caso de requerir su intervención, como únicos funcionarios autorizados para manejar declaraciones públicas.

En el caso de elementos publicitarios estarán a cargo de cada Gerencia o Dirección de Mercadeo, quienes solicitarán la aprobación previa a su Vicepresidencia respectiva o en su defecto a la Presidencia.

9.3 Redes Sociales

La participación de funcionarios a través de redes sociales tales como Facebook, Twitter, YouTube, entre otras, se hará a título estrictamente personal.

Ningún colaborador del Banco de Occidente se encuentra autorizado para responder a comentarios, reclamos, preguntas, agradecimientos o ataques hechos por otros usuarios de la red en los perfiles que el Banco tenga en las diferentes redes sociales. El Community Manager es el único portavoz oficial del Banco de Occidente en estos canales.

En caso de tener cuentas o sitios web personales y/o grupales, privados y/o públicos en cualquier red social, los colaboradores deben abstenerse de publicar contenidos textuales o gráficos que mencionen y comprometan la imagen y reputación del Banco de Occidente.

Está prohibido para los colaboradores del Banco emitir comentarios descalificadores o que atenten contra el buen nombre del Banco, los accionistas, los compañeros de trabajo, clientes o superiores a través de las redes sociales. Los colaboradores del Banco deben dar cumplimiento a lo establecido en las políticas y procedimientos definidos al interior referentes al manejo y seguridad de la información.

10. RÉGIMEN SANCIONATORIO

Hablar de sanciones implica la posibilidad de ocurrencia de acciones que están en contra de lo que normalmente se considera límites éticos o que están en contra de restricciones legales y que obedecen a actitudes irresponsables, permisivas, negligentes, ineficientes u omisivas en el desarrollo comercial y operacional de la Institución, lo que acarrea una serie de sanciones para los directivos y colaboradores responsables que serán impuestas por organismos del Estado o por la propia Institución, según el caso.

Se debe prevenir y controlar las operaciones realizadas con los clientes, con el objetivo que el Banco no sea utilizado como instrumento para el ocultamiento, manejo, inversión o aprovechamiento en cualquier forma, de dinero u otros bienes provenientes de actividades delictivas, o para dar apariencia de legalidad a las actividades ilícitas o a las transacciones o fondos vinculados a las mismas.

10.1 Sanciones Administrativas de Carácter Estatal

Son las que aplica la Superintendencia Financiera de Colombia o cualquier otro órgano estatal competente a título personal a directivos o colaboradores, cuando estos autoricen o ejecuten actos violatorios de los Estatutos o de alguna ley, reglamento o de cualquier norma legal a que el Banco deba sujetarse.

Estas sanciones pueden ser:

10.1.1 Amonestación

Es un llamado de atención por escrito, dirigido directamente al amonestado con copia para el Representante Legal del Banco, en donde se manifiesta la inconformidad y se advierte que de persistir la anomalía puede la sanción ser más exigente.

10.1.2 Sanción Pecuniaria

El Superintendente Financiero también puede imponer sanciones de carácter económico. Las multas previstas graduables anualmente a partir del año 2003 de acuerdo con IPC suministrado por el DANE. Podrán ser sucesivas mientras subsista el incumplimiento de la norma y se aplicarán sin perjuicio de la existencia de un hecho punible (Artículo 209 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero).

10.1.3 Suspensión o Inhabilidad de Ejercicio Laboral Financiero

El Superintendente Financiero puede inhabilitar el desempeño de cargos que requieran posesión ante la Superintendencia hasta por un término de cinco (5) años.

10.1.4 Destitución

Si la falta es de tal magnitud, el Superintendente Financiero mediante resolución motivada podrá solicitar a la Junta Directiva o al Representante Legal del Banco, según sea el caso, la destitución inmediata del directivo o colaborador, caso en el cual, la gerencia de Recursos Humanos debe proceder a la cancelación del contrato de trabajo respectivo.

10.2 Terminación Contrato de Trabajo

Si la actuación del colaborador va en contra de las normas legales o internas, por ejemplo, que se viole la reserva bancaria o se permita el ocultamiento y den visos de legalidad a dineros provenientes de actividades ilícitas (incumplimiento del SARLAFT), el Banco podrá terminar el contrato de trabajo por justa causa.

Esta medida procede de conformidad a lo indicado en la Introducción de este Código y por los motivos que a continuación se exponen:

10.2.1 Motivos de Carácter Externo

Cuando el Superintendente Financiero exige la remoción inmediata del directivo o colaborador infractor de una norma legal o reglamento de carácter interno Las Direcciones de Gestión Humana de cada Zona, la Gerencia de Gestión Humana Bogotá y la Gerencia de Relaciones Laborales DG debe cancelar el contrato de trabajo con justa causa, medida que se toma en concordancia con el Código Sustantivo del Trabajo.

10.2.2 Motivos de Carácter Interno

Cuando un colaborador del Banco ha violado las disposiciones contenidas en este Código, las normas internas, las normas aplicables emitidas por un ente de control o de los hechos u omisiones a que se refieren las disposiciones legales que se mencionan en el Manual SARLAFT, o los hechos u omisiones que modifiquen o adicionen tales normas”.

10.3 Acciones de Responsabilidad Civil

Si un colaborador obra con negligencia u omisión en el desempeño de sus funciones y perjudica con su actuación a la Institución o a una persona natural o jurídica, cliente o no del Banco, será responsable civilmente de las pérdidas económicas o morales sufridas por razón de las infracciones cometidas. Esta norma está consagrada en el Artículo 210 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

10.4 Sanciones Penales

Sin perjuicio de las acciones tomadas por el Superintendente Financiero o por la Institución, el colaborador podrá verse abocado a un proceso penal si con su actuación ha infringido la Ley penal, especialmente en los siguientes aspectos:

10.4.1 Corrupción Privada

Artículo 250A del Código Penal: El que directamente o por interpuesta persona prometa, ofrezca o conceda a directivos, administradores, empleados o asesores de una sociedad, asociación o fundación una dádiva o cualquier beneficio no justificado para que le favorezca a él o a un tercero, en perjuicio de aquella,

incurrirá en prisión de cuatro (4) a ocho (8) años y multa de diez (10) hasta de mil (1.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

10.4.2 Administración desleal

Artículo 250B del Código Penal: El administrador de hecho o de derecho, o socio de cualquier sociedad constituida o en formación, directivo, empleado o asesor, que en beneficio propio o de un tercero, con abuso de las funciones propias de su cargo, disponga fraudulentamente de los bienes de la sociedad o contraiga obligaciones a cargo de ésta causando directamente un perjuicio económicamente evaluable a sus socios, incurrirá en prisión de cuatro (4) a ocho (8) años y multa de diez (10) hasta mil (1.000) salarios, mínimos legales mensuales vigentes.

10.4.3 Soborno Transnacional

Artículo 433 del Código Penal: El que dé, prometa u ofrezca a un servidor público extranjero, en provecho de este o de un tercero, directa o indirectamente, sumas de dinero, cualquier objeto de valor pecuniario u otro beneficio o utilidad a cambio de que este realice, omita o retarde cualquier acto relacionado con el ejercicio de sus funciones y en relación con un negocio o transacción internacional, incurrirá en prisión de nueve (9) a quince (15) años, inhabilitación para el ejercicio de derechos y funciones públicas por el mismo término y multa de seiscientos cincuenta (650) a cincuenta mil (50.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

10.4.4 Utilización Indevida de Información Privilegiada

Artículo 258 del Código Penal: El que como , asesor, directivo o miembro de una junta u órgano de administración de cualquier entidad privada, con el fin de obtener provecho para sí o para un tercero, haga uso indebido de información que haya conocido por razón o con ocasión de su cargo o función y que no sea objeto de conocimiento público, incurrirá en pena de prisión de uno (1) a tres (3) años y multa de cinco (5) a cincuenta (50) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

En la misma pena incurrirá el que utilice información conocida por razón de su profesión u oficio, para obtener para sí o para un tercero, provecho mediante la negociación de determinada acción, valor o instrumento registrado en el Registro Nacional de Valores, siempre que dicha información no sea de conocimiento público.

10.4.5 Captación Masiva y Habitual de Dineros

Artículo 316 del Código Penal: El que desarrolle, promueva, patrocine, induzca, financie, colabore, o realice cualquier otro acto para captar dinero del público en forma masiva y habitual sin contar con la previa autorización de la autoridad competente, incurrirá en prisión de ciento veinte (120) a doscientos cuarenta (240) meses y multa hasta de cincuenta mil (50.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Si para dichos fines el agente hace uso de los medios de comunicación social u otros de divulgación colectiva, la pena se aumentará hasta en una cuarta parte.

10.4.6 Lavado de Activos

Artículo 323 del Código Penal: El que adquiera, resguarde, invierta, transporte, transforme, almacene, conserve, custodie o administre bienes que tengan su origen mediato o inmediato en actividades de tráfico de migrantes, trata de personas, extorsión, enriquecimiento ilícito, secuestro extorsivo, rebelión, tráfico de armas, tráfico de menores de edad, financiación del terrorismo y administración de recursos relacionados con actividades terroristas, tráfico de drogas tóxicas, estupefacientes o sustancias sicotrópicas, delitos contra el sistema financiero, delitos contra la administración pública, o vinculados con el producto de delitos ejecutados bajo concierto para delinquir, o les dé a los bienes provenientes de dichas actividades apariencia de legalidad o los legalice, oculte o encubra la verdadera naturaleza, origen, ubicación, destino, movimiento o derecho sobre tales bienes o realice cualquier otro acto para ocultar o encubrir su origen ilícito, incurrirá por esa sola conducta, en prisión de diez (10) a treinta (30) años y multa de seiscientos cincuenta (650) a cincuenta mil (50.000) salarios mínimos legales vigentes.

La misma pena se aplicará cuando las conductas descritas en el inciso anterior se realicen sobre bienes cuya extinción de dominio haya sido declarada.

El lavado de activos será punible aun cuando las actividades de que provinieren los bienes, o los actos penados en los apartados anteriores, se hubiesen realizado, total o parcialmente, en el extranjero.

Las penas privativas de la libertad previstas en el presente artículo se aumentarán de una tercera parte a la mitad cuando para la realización de las conductas se efectuaren operaciones de cambio o de comercio exterior, o se introdujeran mercancías al territorio nacional.

El aumento de pena previsto en el inciso anterior, también se aplicará cuando se introdujeran mercancías de contrabando al territorio nacional.

10.4.7 Omisión de Control

Artículo 325 del Código Penal: El miembro de junta directiva, representante legal, administrador o empleado de una institución financiera o de cooperativas que ejerzan actividades de ahorro y crédito que, con el fin de ocultar o encubrir el origen ilícito del dinero, omita el cumplimiento de alguno o todos los mecanismos de control establecidos por el ordenamiento jurídico para las transacciones en efectivo incurrirá, por esa sola conducta, en prisión de treinta y ocho (38) a ciento veintiocho (128) meses y multa de ciento treinta y tres punto treinta y tres (133.33) a quince mil (15.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

10.4.8 Testaferrato

Artículo 326 del Código Penal: Quien preste su nombre para adquirir bienes con dineros provenientes del delito de narcotráfico y conexos, incurrirá en prisión de noventa y seis (96) a doscientos setenta (270) meses y multa de seiscientos sesenta y seis puntos sesenta y seis (666.66) a cincuenta mil (50.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes, sin perjuicio del decomiso de los respectivos bienes.

La misma pena se impondrá cuando la conducta descrita en el inciso anterior se realice con dineros provenientes del secuestro extorsivo, extorsión y conexos y la multa será de seis mil seiscientos sesenta y seis puntos sesenta y seis (6.666.66) a cincuenta mil (50.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes, sin perjuicio del decomiso de los respectivos bienes.

10.4.9 Enriquecimiento Ilícito de Particulares

Artículo 327 del Código Penal: El que de manera directa o por interpuesta persona obtenga, para sí o para otro, incremento patrimonial no justificado, derivado en una u otra forma de actividades delictivas incurrirá, por esa sola conducta, en prisión de noventa y seis (96) a ciento ochenta (180) meses y multa correspondiente al doble del valor del incremento ilícito logrado, sin que supere el equivalente a cincuenta mil (50.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

11.19.13 Favorecimiento

Artículo 446 del Código Penal: El que tenga conocimiento de la comisión de la conducta punible, y sin concierto previo, ayudare a eludir la acción de la autoridad o a entorpecer la investigación correspondiente, incurrirá en prisión de dieciséis (16) a setenta y dos (72) meses.

Si la conducta se realiza respecto de los delitos de genocidio, desaparición forzada, tortura, desplazamiento forzado, homicidio, extorsión, enriquecimiento ilícito, secuestro extorsivo, tráfico de drogas, estupefacientes o sustancias psicotrópicas, la pena será de sesenta y cuatro (64) a doscientos dieciséis (216) meses de prisión.

Si se tratare de contravención se impondrá multa.

11.19.14 Delitos asociados a FCPA

El que dé u ofrezca dinero u otra utilidad a un servidor público, incurrirá en los siguientes delitos, según sea el caso:

- A Funcionario Público Nacional: Incurrirá en el delito de Cohecho por dar u ofrecer, de acuerdo con el Código Penal Colombiano, Título XV Delitos contra la administración pública, Capítulo Tercero, Art. 407.
- A Funcionario Público Extranjero: Incurrirá en el delito de Soborno Transnacional, de acuerdo con el Código Penal Colombiano, Título XV Delitos contra la administración pública, Capítulo Once, Art. 433.

12. GLOSARIO

Back Office: Área de Registro Contable de Operaciones de Tesorería.

Clientes: Son las personas naturales o jurídicas con la que se establece y/o mantiene una relación de tipo legal o contractual en el suministro de cualquier producto propio de su actividad o para la prestación del algún servicio.

Corresponsales No bancarios: Son las personas naturales o jurídicas que mediante un contrato de concesión ofrecen a la comunidad en general, servicios bancarios que por diversas razones el Banco no los puede prestar directamente.

DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

Directivos: Se determina así a los miembros de la Honorable Junta Directiva del Banco de Occidente.

E. O. S. F.: Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

Empleado/Colaboradores: Son las demás personas con vinculación laboral con el Banco de Occidente, encargadas de aplicar y controlar las políticas, normas y procedimientos ordenados por la Ley, los Estatutos, o por los directivos de la Institución.

Front Office: Área de Negocios de la Tesorería.

IPC: Índice de Precios al Consumidor.

LA/FT: Lavado de Activos/Financiación del Terrorismo.

Middle Office: Área de Evaluación de Riesgos de la Tesorería.

OFAC: Oficina de Control de Activos Extranjeros del Departamento del Tesoro de E.E. U.U.

ONU: Organización de Naciones Unidas.

PEPS: Personas Públicamente Expuestas.

Proveedores: Son las personas naturales o jurídicas que mediante un contrato prestan sus servicios al Banco para suministrar bienes o productos para el adecuado desarrollo de la actividad institucional.

SAES: Servicios Administrativos Especiales.

SARLAFT: Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo.

STAFF: Soporte. Tercerización (Outsourcing): Son las personas naturales o jurídicas que mediante la celebración de un contrato, presta sus servicios y conocimientos para realizar un trabajo específico en las áreas comerciales, administrativas u operativas del Banco.

UIAF: Unidad Especial de Información y Análisis Financiero.

Usuarios: Son las personas naturales o jurídicas que para su beneficio o en favor o por cuenta de un cliente, en forma ocasional utilizan los servicios que la Institución ofrece a sus clientes y a la comunidad en General.

ANEXO 6. Tabulación por cada ítem (12) del cuestionario MbM

Ítem 1: lo más importante para mí es tener un empleo estable.

CLASIFICACION	NUERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Completamende de acuerdo	10	83,33%
Bàsicamente de acuerdo	2	16,67%
Parcialmente de acuerdo	0	0,00%
Un poco de acuerdo	0	0,00%
No de acuerdo	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

FUENTE: Elaboración propia

Ítem 2: prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta.

CLASIFICACION	NUERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Completamende de acuerdo	2	16,67%
Bàsicamente de acuerdo	4	33,33%
Parcialmente de acuerdo	5	41,67%
Un poco de acuerdo	1	8,33%
No de acuerdo	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

FUENTE: Elaboración propia

Ítem 3: un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa.

CLASIFICACION	NUERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Completamende de acuerdo	7	58,33%
Bàsicamente de acuerdo	5	41,67%
Parcialmente de acuerdo	0	0,00%
Un poco de acuerdo	0	0,00%
No de acuerdo	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Ítem 4: buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida.

CLASIFICACION	NUERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Completamende de acuerdo	10	83,33%
Bàsicamente de acuerdo	2	16,67%
Parcialmente de acuerdo	0	0,00%
Un poco de acuerdo	0	0,00%
No de acuerdo	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

FUENTE: Elaboración propia

Ítem 5: la seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.

CLASIFICACION	NUERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Completamende de acuerdo	10	83,33%
Bàsicamente de acuerdo	2	16,67%
Parcialmente de acuerdo	0	0,00%
Un poco de acuerdo	0	0,00%
No de acuerdo	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Ítem 6: mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí.

CLASIFICACION	NUERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Completamente de acuerdo	0	0,00%
Bàsicamente de acuerdo	0	0,00%
Parcialmente de acuerdo	5	41,67%
Un poco de acuerdo	2	16,67%
No de acuerdo	5	41,67%
TOTAL	12	100,00%

FUENTE: Elaboración propia

Ítem 7: la mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.

CLASIFICACION	NUERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Completamente de acuerdo	0	0,00%
Bàsicamente de acuerdo	4	33,33%
Parcialmente de acuerdo	7	58,33%
Un poco de acuerdo	0	0,00%
No de acuerdo	1	8,33%
TOTAL	12	100,00%

FUENTE: Elaboración propia

Ítem 8: quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.

CLASIFICACION	NUERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Completamente de acuerdo	6	50,00%
Bàsicamente de acuerdo	3	25,00%
Parcialmente de acuerdo	3	25,00%
Un poco de acuerdo	0	0,00%
No de acuerdo	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

FUENTE: Elaboración propia

Ítem 9: para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.

CLASIFICACION	NUERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Completamente de acuerdo	3	25,00%
Bàsicamente de acuerdo	2	16,67%
Parcialmente de acuerdo	2	16,67%
Un poco de acuerdo	2	16,67%
No de acuerdo	3	25,00%
TOTAL	12	100,00%

FUENTE: Elaboración propia

Ítem 10: es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.

CLASIFICACION	NUERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Completamente de acuerdo	1	8,33%
Bàsicamente de acuerdo	0	0,00%
Parcialmente de acuerdo	4	33,33%
Un poco de acuerdo	5	41,67%
No de acuerdo	2	16,67%
TOTAL	12	100,00%

FUENTE: Elaboración propia

Ítem 11: la valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona.

CLASIFICACION	NUERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Completamente de acuerdo	8	66,67%
Bàsicamente de acuerdo	0	0,00%
Parcialmente de acuerdo	2	16,67%
Un poco de acuerdo	1	8,33%
No de acuerdo	1	8,33%
TOTAL	12	100,00%

FUENTE: Elaboración propia

Ítem 12: perseguir los sueños es una pérdida de tiempo

CLASIFICACION	NUERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Completamente de acuerdo	0	0,00%
Bàsicamente de acuerdo	1	8,33%
Parcialmente de acuerdo	0	0,00%
Un poco de acuerdo	0	0,00%
No de acuerdo	11	91,67%
TOTAL	12	100,00%

FUENTE: Elaboración propia

Ítem 13: un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido.

CLASIFICACION	NUERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Completamente te acuerdo	5	41,67%
Bàsicamente de acuerdo	3	25,00%
Parcialmente de acuerdo	3	25,00%
Un poco de acuerdo	0	0,00%
No de acuerdo	1	8,33%
TOTAL	12	100,00%

FUENTE: Elaboración propia

Ítem 14: prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros clientes o compañeros de trabajo.

CLASIFICACION	NUERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Completamente de acuerdo	4	33,33%
Bàsicamente de acuerdo	4	33,33%
Parcialmente de acuerdo	1	8,33%
Un poco de acuerdo	0	0,00%
No de acuerdo	3	25,00%
TOTAL	12	100,00%

FUENTE: Elaboración propia

Ítem 15: me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.

CLASIFICACION	NUERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Completamente de acuerdo	5	41,67%
Bàsicamente de acuerdo	2	16,67%
Parcialmente de acuerdo	4	33,33%
Un poco de acuerdo	0	0,00%
No de acuerdo	1	8,33%
TOTAL	12	100,00%

FUENTE: Elaboración propia

Ítem 16: lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites.

CLASIFICACION	NUERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Completamente de acuerdo	5	41,67%
Bàsicamente de acuerdo	6	50,00%
Parcialmente de acuerdo	1	8,33%
Un poco de acuerdo	0	0,00%
No de acuerdo	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

FUENTE: Elaboración propia

Ítem 17: uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.

CLASIFICACION	NUERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Completamente de acuerdo	5	41,67%
Bàsicamente de acuerdo	0	0,00%
Parcialmente de acuerdo	3	25,00%
Un poco de acuerdo	2	16,67%
No de acuerdo	2	16,67%
TOTAL	12	100,00%

FUENTE: Elaboración propia

Ítem 18: formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.

CLASIFICACION	NUERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Completamente de acuerdo	12	100,00%
Bàsicamente de acuerdo	0	0,00%
Parcialmente de acuerdo	0	0,00%
Un poco de acuerdo	0	0,00%
No de acuerdo	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

FUENTE: Elaboración propia

Ítem 19: mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto.

CLASIFICACION	NUERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Completamente de acuerdo	11	91,67%
Bàsicamente de acuerdo	1	8,33%
Parcialmente de acuerdo	0	0,00%
Un poco de acuerdo	0	0,00%
No de acuerdo	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

FUENTE: Elaboración propia

Ítem 20: prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.

CLASIFICACION	NUERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Completamente de acuerdo	0	0,00%
Básicamente de acuerdo	2	16,67%
Parcialmente de acuerdo	9	75,00%
Un poco de acuerdo	0	0,00%
No de acuerdo	1	8,33%
TOTAL	12	100,00%

FUENTE: Elaboración propia

Anexo 7: Resultados del clima laboral del año 2019 del Banco de Occidente de la oficina de Santander de Quilichao.

Great Place to Work - 2019													
													
Porcentajes de Aceptación		Banco de Occidente S.A.		Vicepresidencia Servicio Al Cliente		División Canales Físicos		Dirección De Servicio Red De Oficinas//		Coordinación De Servicio Oficinas//		Santander De Quilichao	
Credibilidad		88	92	93	89	90	97						
Comunicación		89	93	94	90	91	100						
Información		88	92	94	89	90	100						
Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes		87	92	94	88	90	100						
Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas		90	93	95	90	90	100						
Accesibilidad		90	93	94	90	91	100						
Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa		90	93	94	90	90	100						
Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él		90	93	94	91	92	100						
Competencia		91	94	95	91	92	96						
Coordinación		91	93	94	91	91	100						
Mi jefe conduce el trabajo de forma competente		92	94	95	92	91	100						
Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas		85	90	91	86	88	100						
Los colaboradores que han sido vinculados a nuestra empresa se han adaptado bien a nuestra cultura		95	96	97	94	95	100						
Delegación		88	92	93	89	91	88						
Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarlo de forma continua		89	92	93	90	91	88						
Aquí nos dan la autonomía necesaria para efectuar nuestro trabajo de forma adecuada		88	92	93	89	91	89						
Visión: Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo alcanzarla		94	96	97	94	95	100						
Integridad		85	89	90	86	88	96						
Confianza		74	81	83	77	80	93						
Mi jefe cumple sus promesas		89	92	94	90	91	100						
Mi jefe hace lo que dice		89	92	94	90	91	100						
Un despido masivo sería lo último que pasaría en esta empresa		44	57	60	51	59	78						
Honestidad: Mi jefe conduce el trabajo de forma honesta y ética		96	96	97	94	96	100						
Respeto		87	91	92	88	88	92						
Apoyo		84	88	89	86	86	94						
Desarrollo - Valoración profesional		83	88	90	87	85	100						
Aquí me ofrecen formación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente		77	86	88	86	84	100						
Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo		88	90	91	88	86	100						
Reconocimiento - Valoración personal		84	88	89	85	86	89						
Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicionales		83	87	89	84	85	89						
Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo		85	88	90	85	88	89						
Participación		88	91	93	88	88	88						
Mi jefe incentiva, considera y responde con interés a nuestras sugerencias e ideas		88	91	92	87	87	89						
Mi jefe involucra a las personas en las decisiones que impactan sus actividades o su ambiente de trabajo		87	92	93	88	90	88						
Cuidado		90	93	93	91	91	93						
Entorno de trabajo		91	94	94	92	91	100						
Este es un lugar físicamente seguro para trabajar		94	95	95	94	92	100						
Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar		88	91	92	87	86	100						
Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo		91	94	95	94	95	100						
Vida personal		88	92	93	90	90	86						
Puedo tomarme tiempo libre, de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal		91	92	92	89	89	67						
Aquí nos animan a equilibrar el trabajo con la vida personal		81	88	90	85	84	89						
Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como colaborador		88	92	93	90	93	100						
Aquí tenemos beneficios que aprecio		93	96	96	95	95	89						
Imparcialidad		79	84	85	79	80	87						

Great Place to Work - 2019						
 		Porcentajes de Aceptación				
	Banco de Occidente S.A.	Vicepresidencia Servicio Al Cliente	División Canales Públicos	Dirección De Servicio Red De Oficinas//	Coordinación De Servicio Oficinas//	Santander De Quilichao
Equidad	72	79	80	74	73	64
Equidad en la remuneración	62	70	72	64	63	50
A las personas se les paga de forma adecuada por su trabajo	54	60	62	55	53	33
Siento que recibo una participación adecuada de los beneficios que obtiene la empresa	70	80	82	74	72	67
Equidad en el trato	82	88	89	83	84	78
Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	71	80	82	74	74	56
Aquí las personas, no importa cuál sea su posición en la empresa, reciben un buen trato	93	95	96	93	94	100
Ausencia de favoritismo	72	78	81	73	75	96
Los ascensos son obtenidos por quienes más los merecen	62	68	71	61	62	100
Mi jefe evita el favoritismo	81	86	87	81	82	88
Las personas evitan las intrigas como medio para conseguir cosas	74	82	84	78	82	100
Justicia	91	94	94	91	91	100
Justicia en el trato a las personas	96	97	97	96	96	100
Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad	93	95	95	94	95	100
Las personas son tratadas con justicia independientemente de su identidad étnica	97	98	98	96	97	100
Las personas son tratadas con justicia independientemente de su sexo	97	98	98	96	96	100
Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual	97	98	98	97	96	100
Las personas son tratadas con justicia independientemente de su condición socioeconómica	96	98	98	96	97	100
Capacidad de apelación: Si fuese tratado de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado y	86	90	91	86	86	100
Comaradería	90	93	94	91	91	95
Fraternidad	91	93	94	91	91	89
Puedo comportarme de forma natural en mi lugar de trabajo	94	95	95	92	93	89
Aquí celebramos eventos especiales	91	95	96	94	95	89
Las personas aquí se preocupan por las demás	87	90	92	87	86	89
Hospitalidad	93	95	96	93	94	100
Hospitalidad del lugar	92	95	95	92	93	100
Éste es un lugar acogedor para trabajar	92	95	96	93	94	100
Es entretenido trabajar aquí	92	94	95	91	93	100
Hospitalidad de las personas	94	96	96	94	94	100
Cuando alguien ingresa aquí, se le hace sentir bienvenido	97	98	98	96	97	100
Cuando las personas cambian de función o área se les hace sentir rápidamente "en casa"	91	94	95	92	92	100
Sentido de equipo	87	91	93	89	89	96
Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo	90	93	94	91	90	100
Siento que estamos todos "en el mismo barco"	79	87	90	83	86	89
Puedo contar con la ayuda de mis compañeros	91	93	94	93	90	100
Orgullo	92	95	95	93	93	95
Orgullo por el trabajo personal	95	96	96	95	95	100
Mi contribución aquí es importante	96	97	98	96	97	100
Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es un trabajo más	93	95	95	93	93	100
Orgullo del equipo	90	94	94	92	91	94
Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso de mi equipo	97	98	98	97	96	100
Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí, para hacer su trabajo	83	89	91	87	85	89
Orgullo de la empresa	92	95	95	93	93	92
Quiero trabajar aquí por mucho tiempo	88	91	92	90	90	89
Siento orgullo al decirles a otros que trabajo aquí	96	97	97	97	95	100
Aquí, nos gusta venir a trabajar	93	95	96	94	93	100
Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad	91	94	95	92	92	78
Apreciación General: Tomando todo en consideración, yo diría que éste es un gran lugar para trabajar	92	95	95	92	93	100
Indicador del vínculo Empresa - Colaborador	96	98	98	97	97	100
Estilo de los líderes	84	89	90	86	87	92
Los jefes me mantienen informado sobre asuntos y cambios importantes	83	90	93	88	90	89
Los jefes comunican de forma clara sus expectativas	85	90	92	88	90	100
Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa	87	90	91	88	88	100
Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos	88	91	92	89	88	89
Los jefes conducen el trabajo de forma competente	90	93	94	90	91	100
Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas	80	85	88	82	83	89
Los jefes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarlo de forma continua	87	91	92	88	88	89
Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo alcanzarla	91	95	96	95	94	89
Los jefes cumplen sus promesas	85	89	91	87	89	89
Los jefes hacen lo que dicen	85	89	91	87	88	100
Los jefes conducen el trabajo de forma honesta y ética	94	95	96	93	94	100
Los jefes reconocen el esfuerzo y trabajo adicionales	74	82	84	78	80	78
Los jefes reconocen que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo	79	82	84	80	81	89
Los jefes incentivan, consideran y responden con interés a nuestras sugerencias e ideas	82	87	89	83	83	78
Los jefes involucran a las personas en las decisiones que impactan sus actividades o su ambiente de	81	87	89	85	85	89
Los jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como colaborador	86	91	92	89	91	100
Los jefes evitan el favoritismo	72	79	82	75	80	89
Fortalezas						
Espacios de Mejoramiento						

