

UNA APLICACIÓN EMPÍRICA EN LA ORGANIZACIÓN

BANCO DAVIVIENDA

Investigador Principal:

Tania Margarita Mackenzie Torres

Buitrago Quintero María Teresa

Giraldo Vélez Laura Patricia

Parra Sánchez José Hernán

Co-Investigadores

Arango Muñoz Sandro Julian

Prieto John Jairo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

MANIZALES

2013

**Tesis de grado presentada para optar al título de Magíster en
Administración de Negocios**

**Teoría de la Agencia
Una aplicación empírica en la organización
Banco Davivienda**

**Investigador Principal:
Tania Margarita Mackenzie Torres
María Teresa Buitrago Quintero
Laura Patricia Giraldo Vélez
José Hernán Parra Sánchez**

**Co-Investigadores
John Jairo Prieto
Sandro Julian Arango Muñoz**

**Manizales
2013**

AGRADECIMIENTOS

Queremos empezar por agradecer especialmente a Dios, quien nos permitió, tener la claridad para generar el presente escrito, nos colmo de paciencia, resistencia y ánimo para poder culminar y llegar al nivel de conocimiento que hemos adquirido hasta esta etapa de nuestras vidas.

Al Banco Davivienda, a sus directivos por permitirnos entrar en su organización, a cada una de los empleados que de manera amable y cordial aportaron conocimiento y generaron convergencia entorno al tema de estudio.

A los investigadores principales, especialmente a Tania Margarita Mackenzie Torres, profesores asesores y compañeros de estudio, por su tiempo dedicado, sus aportes, orientación metodológica y teórica, para que el presente trabajo pudiera culminar con los lineamientos académicos requeridos.

A nuestras familias, esposas e hijas por el apoyo moral, espiritual; por la paciencia y colaboración, pero especialmente por entender el sacrificio de tiempo que debió haber sido dedicado a ellas.

Sandro Julián- John Jairo

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	9
CONTEXTUALIZACIÓN	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	13
SUPUESTOS TEÓRICOS	13
OBJETIVOS	14
OBJETIVO GENERAL	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
JUSTIFICACIÓN	15
MARCO REFERENCIAL	17
BANCO DAVIVIENDA	17
ANTECEDENTES	22
REFERENTE TEÓRICO	33
DISEÑO METODOLÓGICO	41
TIPO DE ESTUDIO	41
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	42
POBLACIÓN OBJETIVO	43
DETERMINACIÓN DE VARIABLES	45
Variables dependientes.	45
Variables independientes.	45

	5
INDICADORES:	46
RESULTADOS	47
ANÁLISIS DE ENTREVISTAS	47
Objetivos dentro de la organización.	48
Controles dentro de la organización	55
Incentivos en la organización.	64
Objetivos Personales	78
Rotación de funcionarios.	82
Vinculación laboral.	86
ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS	91
ANÁLISIS DE CLÚSTER	100
ANÁLISIS COMPLEMENTARIO	108
CONCLUSIONES	111
RECOMENDACIONES	114
FUENTES DE INFORMACIÓN	116
BIBLIOGRAFÍA	116
ANEXOS	123
ANEXO 1. ENTREVISTA AL PRINCIPAL	123
ANEXO 2. ENCUESTA FUNCIONARIOS BANCO DAVIVIENDA	125
ANEXO 3. FRECUENCIAS DE CLÚSTER	133

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Variables independientes	45
Tabla 2. Indicadores	46
Tabla 3. Incentivos clúster 1 y 2	107

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Organigrama Banco Davivienda	21
Ilustración 2. Oficinas servicio Sucursal Caldas	22
Ilustración 3. Mapa general interpretacion Atlas	47
Ilustración 4. Objetivos dentro de la organización	48
Ilustración 5. Controles dentro de la organización	55
Ilustración 6. Incentivos en la organización	64
Ilustración 7. Objetivos personales	78
Ilustración 8. Rotación de funcionarios	82
Ilustración 9. Vinculación laboral	86
Ilustración 10. Genero funcionarios Banco Davivienda	91
Ilustración 11. Área de desempeño laboral	92
Ilustración 12. Nivel de formación académica	93
Ilustración 13. Antigüedad en la institución	93
Ilustración 14. Objetivo trazado para ingresar a la institución	94
Ilustración 15. Factores motivadores para ingresar a la institución	95
Ilustración 16. Factores que motivan a la permanencia en la institución	95
Ilustración 17. Factores de Retiro	96
Ilustración 18. Nivel de Control en el Banco Davivienda.	97
Ilustración 19. Nivel de Incentivos.	97
Ilustración 20. Estrategias principales para potenciar el desarrollo de los agentes	98
Ilustración 21. Mecanismo de evaluación y seguimiento a los agentes	99

Ilustración 22. Dendograma	101
Ilustración 23. Género cluster 1 y 2	102
Ilustración 24. Área de desempeño clúster 1 y 2	103
Ilustración 25. Formación académica clúster 1 y 2	104
Ilustración 26. Años laborados clúster 1 y 2	105
Ilustración 27. Nivel de control clúster 1 y 2	106
Ilustración 28. Salario como objetivo de ingreso, permanencia y retiro	108
Ilustración 29. Posibilidad de ascenso y su impacto al ingreso, permanencia y retiro	109

Introducción

La teoría de la agencia hace su presencia inicial con los autores Jensen y Meckling, quienes en su postulado dan manifiesto del conflicto de intereses que se puede suscitar al interior de las organizaciones entre quien asigna un encargo y quien lo ejecuta, denominando ésta interacción como una relación contrato de agencia, donde interviene un principal (quien asigna o contrata) y un agente (quien se encarga de imprimir acción acorde a los intereses del contratante), bajo el supuesto de unos resultados sinérgicos, concordantes con la expectativa que apremia al principal y que conlleva a un agente ajustado a dicho direccionamiento.

La interacción del agente en la consecución de los resultados atribuidos a su rol, parten del contexto de confianza y delegación de gestión y autonomía, donde se imprime un esfuerzo que conllevará a un resultado final, el cual se pretende sea satisfactorio tanto para el principal como el agente; conociendo regularmente el principal solo el resultado, más no el grado de esfuerzo y gestión realizada por el agente; esta situación es lo que en la teoría de la agencia logra determinar en la presencia de costes de asimetría de la información, dado que ambos participantes contemplan informaciones relevantes desde su óptica del contrato, pero que en desarrollo protagónico del contenido de la relación contractual, se distan y otorgan la posibilidad que surjan intereses personales, muy por encima de los organizacionales.

El acortar la distancia o eliminar las posibles diferencias o conflictos que se presenten entre el principal y el agente, conllevarán a que surjan elementos dentro de la relación importantes para sus participantes, como el control y la motivación, donde se hace necesario por parte del principal ejercer un mayor control sobre el agente y a su vez es relevante para el agente la existencia de factores motivantes en su relación.

Contextualización

Planteamiento del Problema

La Teoría de la Agencia en las organizaciones se encuentra orientada hacia la relación costo – beneficio que representa, tanto para el principal como para el agente, en tanto que los intereses que se persiguen buscan, ante todo, superar las posibles diferencias o conflictos que se presenten y la asimetría en el tipo de información que se esté llevando. Estos últimos aspectos son relevantes a la hora de aplicarlos en una organización como el Banco Davivienda, donde es evidente la presencia de conflictos entre el principal y el agente, lo que puede acarrear una baja sustancial en los niveles de eficiencia y productividad de la organización, así como la presencia de efectos por riesgo moral, selección adversa y el impacto directo por los costos de agencia (Vergés, 2000).

En lo concerniente a la asimetría de la información, Vergés (2000) sostiene que frente a unos determinados resultados en donde se evidencie el incremento de un producto, se puede presentar que el principal no sepa a ciencia cierta las razones de dicho acrecentamiento. Esta situación obedece principalmente a que el principal no alcanza a observar el esfuerzo ni los factores externos que sí son observables por el agente, quien imprime un grado de esfuerzo para su logro, no evidenciado por su principal, salvo los resultados finales.

No obstante, también existen unas diferencias en otro sentido, pues se puede presentar que el agente no tenga información concreta sobre la información relevante del negocio, asumida por el principal y que en la medida que no se logre compartir con el agente, conllevará a que los costos de agencia se incrementen y los resultados se puedan distanciar del objetivo planteado.

Estas diferencias generan vacíos que no se logran superar de una forma clara y que, por ende, afecta de forma directa los procesos de eficiencia y eficacia en la organización, máxime cuando el principal no irrige información relevante que impacte en la gestión del agente en función del negocio u organización. (Vergés, 2000).

En cuanto a los intereses, la teoría de la agencia pone en evidencia la falta de concordancia que existe entre el principal y los agentes, puesto que por un lado el principal tiene como interés vital la maximización y rentabilidad del producto, en tanto que el agente busca en principio su utilidad o renta personal.

En estas condiciones, la problemática se enfoca a ver cómo hay diferencias sensibles entre el principal y el agente, lo que implica establecer un estudio muy específico en el Banco Davivienda, que permita detectar cuáles son esos factores, a fin de que puedan ser superados en favor del crecimiento organizacional, entendido este no sólo desde un punto de vista productivo de la organización, sino de los mismos agentes en su conjunto.

Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los factores que determinan la relación principal – agente en el Banco Davivienda?

Supuestos Teóricos

- Supuesto Teórico 1: los contratos del Banco Davivienda permiten que la relación principal agente sea eficiente

- Supuesto Teórico 2: la relación principal agente en el Banco Davivienda se fundamenta en bajos costos de asimetrías de información y en alineación de objetivos entre el principal y agente.

- Supuesto Teórico 3: la relación principal agente en el Banco Davivienda se explica más por factores motivacionales externos e internos que por el factor salario.

Objetivos

Objetivo General

Determinar los factores que explican la relación entre principal y agente en el Banco Davivienda.

Objetivos Específicos

Determinar las variables motivacionales y de control que explican el funcionamiento de la relación principal agente en el Banco Davivienda.

Establecer la relación que existe en el Banco Davivienda, entre los factores contractuales (controles y motivadores) y las acciones de los agentes tendientes a lograr los objetivos de los principales.

Proponer al Banco Davivienda acciones de mejoramiento para la estructura organizacional en el marco de la relación Principal – Agente.

Justificación

El presente trabajo pretende abordar la teoría de la agencia, como modelo para ser analizado en el Banco Davivienda Sucursal Caldas durante el año 2012, con el objetivo de revisar el comportamiento de las relaciones entre principal y agente en los diferentes niveles de la organización, determinar si existen altos costos de asimetría en la información, selección adversa y riesgo moral; desde el punto de vista de las relaciones y la remuneración se pretende mostrar cuales son los criterios predominantes en las diferentes etapas de relacionamiento existente entre el principal y agente durante su permanencia en la entidad.

Es importante determinar de que manera los contratos influyen, en que la relaciones principal agente generen verdaderas sinergias al interior de la entidad, la forma como los objetivos empresariales están alineados con los objetivos de los directivos, estos a su vez con los objetivos del personal de la organización y cuales son los factores o puntos de quiebre, para que unos u otros no se muevan entorno a la organización; se espera describir que motiva, satisface y realiza a un individuo en la entidad; cuales son los elementos que contribuyen a querer pertenecer, permanecer, crecer, educarse y realizarse en la entidad.

Resulta importante para el sector bancario, desde el punto de vista académico, que en la maestría en administración de negocios se realicen investigaciones de este tipo, siendo acordes con el deber ser de la academias; las cuales permiten identificar,

fortalecer, destacar, la manera como se pueden aplicar algunas teorías administrativas, en este caso la teoría de la agencia con el animo de obtener resultados de gran provecho para el sector.

El beneficio de la respectiva investigación radica en poder formular una propuesta que contenga factores fundamentales en cuanto a la manera como la teoría de la agencia puede ser aplicada en una entidad para obtener los mejores beneficios desde el punto de vista de la organización y los empleados, buscando poder aplicar conceptos adecuados a la hora de conocer los intereses de unos y otros, para de esa manera realizar una buenas selección de personal, así mismo diseñar un perfil adecuado para un cargo, saber cual puede ser la mejor manera de vincularlo a la entidad, conocer los factores que pueden llegar a motivar un individuo en una organización y de la misma manera desde el punto de vista de la organización tener definidas políticas administrativas que motiven a un empleado a querer pertenecer a la entidad.

Finalmente esta investigación pretende convertirse en un insumo que pueda ser usado por los diferentes empresarios, en los diferentes sectores de la economía, que permitan establecer con claridad las relaciones que se generan entre principal y agente en los diferentes niveles de la organización y la forma como se puede generar mejor provecho de esto.

Marco Referencial

Banco Davivienda

Durante el gobierno de Misael Pastrana Borrero, en mayo de 1972 fueron expedidos los decretos 678 y 679, con los cuales se crea el sistema colombiano de valor constante, buscando que los colombianos pudiesen conservar el valor del dinero a través del tiempo, permitiendo a su vez a las instituciones financieras hacer préstamos para la adquisición de vivienda a largo plazo; generándose una alianza entre actores financieros del momento como Banco de Bogotá, Seguros Bolívar y Colseguros, para que en agosto de 1972 se consolidara una institución financiera concebida para brindar a las familias colombianas una alternativa de ahorro y como mediadora financiera para adquisición de vivienda, llamándose Corporación de Ahorro y Vivienda “Coldeahorro”, abriendo al público oficinas en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla en noviembre de 1972, con un capital autorizado de sesenta millones y con la visión de consolidarse como institución financiera protagónica para las familias colombianas, adoptando como símbolo “La Casita Roja”.

Sufre una transformación en enero de 1973, modificando su nombre inicial de Coldeahorro a Davivienda, logrando consolidarse durante 25 años como actor fundamental, ocupando los primeros lugares dentro del Sistema Financiero Colombiano, siendo característica su capacidad innovadora con productos y servicios diferenciados.

Se da la posibilidad para julio de 1997 de pasar de Corporación de Ahorro y Vivienda a banco de carácter comercial bajo el nombre de Banco Davivienda S.A.; buscando consolidarse como un actor importante en la banca Colombiana, incorporando como concepto publicitario “Aquí lo tiene todo”, conservando la imagen de “La Casita Roja”, entidad joven, dinámica, eficiente y líder en tecnología.

Se ejecutan acciones trascendentales entre los años 2005 al 2007, adquiriendo negocios estratégicos que consolidarían sus propósitos, con la adquisición del Banco Superior (para consolidar el liderazgo en banca personal y de consumo, administrando la franquicia Diners Club) y la compra a FOGAFIN de Bancafé, llevando al Banco Davivienda a ocupar el tercer puesto en tamaño de la banca Colombiana y segundo por nivel patrimonial, ampliando la oferta de servicios a nuevos nichos de mercado (banca oficial, agropecuaria, empresarial, corporativa y pyme), logrando una interesante diversificación de su cartera.

Tras un proceso gradual, en el 2010 se culmina la fusión entre Davivienda y Bancafé, logrando consolidar una institución más competitiva para sectores económicos estratégicos, imprimiendo una dinámica ágil y eficiente, consolidando ofertas innovadoras para el sector empresarial, corporativo, pyme y agropecuario.

Para el 2010 y 2011 se culmina con un exitoso proceso de emisión de acciones que procuraban generar recursos para apalancar el crecimiento estratégico definido para la organización y así hacer del negocio una inversión estimulante para los socios y

una percepción mucho más competitiva y caracterizada por productos y servicios diferenciados en el mercado, donde la calidad del servicio hizo de Davivienda una institución evolucionada.

En enero del 2012 se consolida la presencia de Davivienda en Centro América, a través de la compra de operaciones del banco HSBC en Costa Rica, Honduras y Salvador, bajo la visión de un banco multi latino, ampliando la oferta de sus filiales de Davivienda Panamá y Davivienda Miami y considerando ampliar sus acciones a diferentes países de Suramerica, sobre los cuales viene adelantado posibilidades de expandir la frontera de sus negocios; llevando ofertas de valor diferenciadoras en los diferentes mercados donde hace presencia.

Davivienda es integrante del Grupo Empresarial Bolívar, fundada en 1939 y conformado por 26 compañías, siendo las más representativas: Fiduciaria Davivienda, Davivalores, Leasing Bolívar, Fondo de Seguridad Bolívar, Constructora Bolívar, Asistencia Bolívar, Seguros Bolívar, Seguros Comerciales Bolívar, Confinanciera, Davivienda Miami, Davivienda Panamá, entre otras; gozando de una amplia trayectoria y experiencia en el mercado colombiano, logrando una interacción sinérgica entre sus empresas, potenciando las bondades y servicios ofertados por cada una de sus integrantes, logrando posicionarse como uno de los grupos económicos más representativos del país.

Davivienda es una sociedad anónima que tiene por misión generar valor para los accionistas, clientes, colaboradores y terceros relacionados, apoyados en destrezas como:

- Conocimiento del cliente
- Manejo del riesgo
- Tecnología y procesos
- Innovación
- Sinergia empresarial
- Conocimiento del negocio
- Manejo emocional de las relaciones

El Banco Davivienda hace presencia en más de 170 ciudades de Colombia, con una red de 570 oficinas, contando con más de 1.400 cajeros automáticos propios y un grupo humano conformado por más de 12.500 empleados, en constante capacitación, inmersos en una cultura de principios y valores que denotan un excelente clima laboral, siendo merecedor en el 2009 al premio Portafolio a la Administración del Recurso Humano, caracterizándolo como una de las instituciones financieras más apetecidas para laborar.

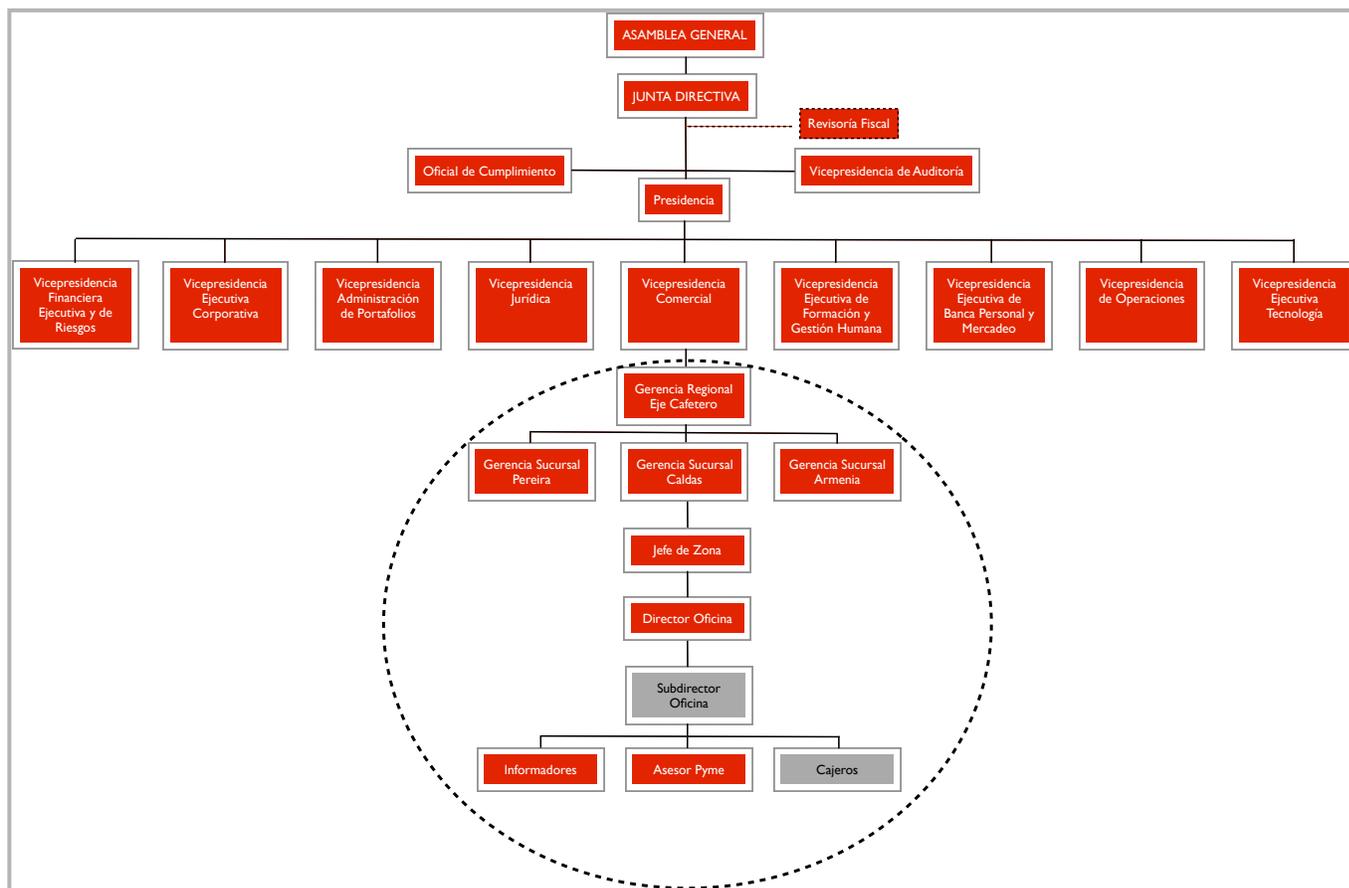


Ilustración 1. Organigrama Banco Davivienda

En la ilustración 1 se representa la estructura organizacional principal del Banco Davivienda, señalándose el epicentro de la actual investigación; precisando que el enfoque se concentró en la fuerza comercial de la Sucursal Caldas, excluyendo al grupo operativo de subdirectores y cajeros de las mismas.



Ilustración 2. Oficinas servicio Sucursal Caldas

La ilustración 2 integra el nombre de las oficinas de la Sucursal Caldas de Davivienda está conformada por 23 oficinas ubicadas estratégicamente en todo el departamento, de las cuales 10 son consideradas urbanas y 13 rurales, con una fuerza laboral representada en 256 personas.

Antecedentes

La teoría de la agencia, en los últimos años ha tenido un avance significativo tanto teórica como empíricamente, a partir de los aportes de la corriente Neo-institucional, enmarcada en modelos macroeconómicos y neoliberales, busca explicar los procesos de maximización de la función de utilidad de individuos al interior de las organizaciones o empresas; estos aportes han enriquecido los enfoques de la economía organizacional y de la gestión de la empresas.

Además, de los avances teóricos, y de las diferentes orientaciones que se han planteado fruto de estos estudios, se analizan algunas aplicaciones de la teoría Principal Agente, tanto en el ámbito nacional como internacional.

La investigación “El empresario en el Análisis Económico”, realizada por Valencia (2008) del departamento de administración y economía, de la Universidad Autónoma de Manizales, abordaron un conjunto de teorías y pensadores de la economía que permiten fundamentar el proyecto educativo del programa de Economía con énfasis en empresariado, en el sentido que brinda un enfoque metodológico y conceptual para el abordaje de problemas empresariales desde la teoría económica, entre ellas la teoría de los costos de transacciones de WILLIAMSON, Oliver y WINTER, Sidney (1991) y Coase (1937).

La anterior teoría tiene aplicación en áreas de las organizaciones, como: área Financiera, en relación con la necesidad de evaluar empresas y calcular el riesgo; área de Marketing, se aplica la teoría a la forma como se intercambia la información sobre precios, calidad y características de producto entre consumidores y proveedores; área Organizacional, la teoría se aplica en el estudio de las relaciones de poder en la estructura misma, como es el caso de delegación de autoridad, en el momento de toma de decisiones en una estructura descentralizada.

FAMA, Eugene (2007) Universidad de Chicago, “Agency problems and the theory of the firm”, explica como la separación de valores entre el administrador y el control es típico en las grandes corporaciones, puede esto ser una eficiente forma de

organización económica, el administrador busca sus propios intereses, entre tanto el propietario (principal) busca minimizar los riesgos y el monitoreo eficiente de las decisiones o acciones del administrador (agente)

Referente a la aplicación de la teoría en aspectos de mercadeo y publicidad, el Ruso, GORBANEFF, Yuri (2003) de la Universidad de Javeriana Bogotá, utiliza la teoría del Agente Principal para modelar situaciones en el área de mercadeo, manejo de canales y relaciones entre proveedores y clientes, apoyado en la teoría de juegos. El modelo especificado por el autor parte de considerar una función de maximización del principal y una función de maximización del agente que es diferente.

VARGAS, Alfonso (2002) Universidad de Huelva, realizó dos estudios enfocados en analizar la relación principal agente, como una aplicación a las sociedades cooperativas agrarias de las provincias de Huelva y del país de Gales; destacando la importancia que tienen los factores determinantes de la relación Socio-Gerencia Profesional, involucrando variables importantes como las características personales de cada uno de ellos, las percepciones sobre determinados factores situacionales o sociológicos.

JAFFE Y STAVINS, (1994) realizan un estudio aplicando la teoría de la agencia en “el uso de la eficiencia energética”, encontrando como explicación, la información asimétrica existente entre el agente y el principal, en el que existen barreras de mercado.

Referente a la aplicación en el aspecto financiero, se destacan los trabajos realizados por MASCAREÑAS, Juan (1999) Universidad Complutense de Madrid, en el documento “contratos Financieros Principal – Agente”, Analiza los problemas de selección adversa y riesgo moral asociados a las relaciones de contrato establecidas entre accionistas (principal) de una empresa y directores o gerente de la misma (agente); se establece los costos de agencia de dichos contratos los cuales están explicados por costos de transacción, costos de oportunidad, los incentivos, los costos de seguimiento y control, y la pérdida de riqueza del principal por la consecución de objetivos divergentes por parte del agente.

En otros estudios, Contracting for information under imperfect commitment, Vijay Krishna, John Morgan (2008); analiza la manera más óptima de contratar en un modelo donde el director esta desinformado y el agente es el que posee la información. Se encontró que a falta de herramientas para contratar, las diferencias entre preferencias llevan a la pérdida de información y, consecuentemente, con decisiones mal tomadas.

La situación mejora cuando el director puede escribir contratos, donde mantenga la autoridad de tomar decisiones, pero puede compensar al agente por el consejo o la información brindada. Con esta situación el director puede evadir totalmente la pérdida de información-sin importar las diferentes preferencias que se presenten, siempre es posible inducir al agente que revele completamente su información. Sin embargo, a pesar del aparente poder que estos contratos representan para resolver problemas de pérdida de información, estos *nunca* óptimos para el director. En cambio un contrato

optimo tiene las siguientes propiedades: en algunos casos, el agente es compensado de forma tal que transmite la información que posee voluntariamente, pero en otros casos, ningún pago es hecho y el agente transmite “ruido”, que siguen siendo mensajes informativos.

Castaño Duque, Germán Albeiro (1999), en el artículo “Teoría de la Agencia y sus Aplicaciones”, publicado en la revista Decisiones Administrativas, Universidad Nacional sede Manizales; analiza la importancia de la teoría de la agencia en el ámbito de las organizaciones; en el caso de selección de personal, donde se define un perfil con unas condiciones mínimas pero sin tener claramente identificado los indicadores para medir la productividad, se circunscribe esta situación en un escenario de información asimétrica, propia de la relación principal – agente. Al respecto, se tienen en cuenta por parte del principal variables de selección que no se relacionan directamente con los niveles de capacitación, si no, con situaciones propias de las personas (agente), como edad, nivel de formación, hábitos de trabajo, experiencia e imagen, que pueden llevar a problemas de selección adversa.

Gutiérrez Calderón, Llorens Montes y Aragón Correa (2000) en el artículo composición del consejo de administración, propiedad y endeudamiento manifiestan como se genera la relación entre principal agente provocado por una separación entre la propiedad y la dirección, donde los accionistas y directivos fungen como principal y agente respectivamente; generándose una serie de contratos entre los diferentes sectores productivos, provocando lo anterior que exista una serie de intereses personales en cada relación, afirman que los intereses de los accionistas y directivos

divergen ampliamente, pues los directivos buscan seguridad, prestigio, independencia, poder y una elevada remuneración, mientras que los accionistas buscan que se genere un valor elevado de su empresa que retribuya en sus utilidades por acción, coligiéndose de lo anterior que los directivos se enriquecen a expensas de los propietarios que gestionan para ver crecer sus empresas, actúan racionalmente y tienen gran aversión al riesgo.

Alfredo Azorin Escolano (1997) en su trabajo remuneración de vendedores una relación de Agencia, hace un recorrido sobre todas las situaciones a las que se ve expuesto un vendedor; al buen trato y mal trato por parte de sus prospectos o posibles compradores, al apoyo o colaboración por parte de sus superiores, a la colaboración externa que debe recibir por parte de la empresa como es la publicidad, el marketing, el posicionamiento de la empresa, el trabajo en equipo, el apoyo de la tecnología; de la misma forma hace alusión a lo significativo que es para una organización el que su fuerza de ventas este muy motivada, bien remunerada, al coste que tiene para una organización reemplazar su fuerza de ventas, pero lo mas significativo para el presente trabajo es que desarrolla un modelo de remuneración para vendedores con base en la teoría de la agencia. Lal, Outland y Staelin (1990), citado en Azorin (1997) proponen un modelo de compensación optima de la fuerza de venta basado en cuatro factores generales así: (I) relación entre las acciones de la empresa y las acciones del vendedor por un lado y las ventas resultantes por otro, es decir relación de ventas-esfuerzo de ventas, (II) factores específicos del vendedor como destrezas ,actitudes hacia el riesgo e inclinación al ocio, (III) factores no controlables por la empresa como la incertidumbre en el entorno de ventas, valor de mercado del vendedor e información asimétrica y (IV)

el coste marginal de producción de la empresa. Además a la hora de desarrollar parte del trabajo que supone ejecutar programas de marketing se hace uso de agencias especializadas en determinados servicios como agencias de publicidad, agencias de investigación de mercados, agencias de marketing, situaciones que generan una relación principal-agente.

Luis Ángel Velastegui Martínez (2007), en su trabajo “criterios generales para la determinación del salario y de las comisiones dentro del departamento de ventas, un enfoque desde la teoría de la agencia” Describe como objetivo primordial de la teoría de la agencia, determinar el contrato mas eficiente, para configurar una relación de un lado establecida por las características de las partes involucradas y por el otro por la existencia de la incertidumbre del entorno y el esfuerzo de generar mayor información; esta situación se registra en los altos mandos que se ven en la necesidad de establecer modelos adecuados para la remuneración de sus gerentes de mercadeo, personal de ventas y agencias publicitarias. Dada esta situación, recomendó los tipos de remuneración para el personal de mercadeo, así:

- Salario Fijo Puro: este modelo de pago determina un valor de salario asegurado, el cual no varía, sin importar los resultados obtenidos, no existe presión, ni cumplimiento de metas en cada periodo.
- Salario de Comisión Pura: con este plan permite medir el verdadero esfuerzo del vendedor, pues su resultado económico se reflejará claramente en el mayor o menor esfuerzo que este haga en el periodo inmediatamente anterior, este

modelo resulta interesante para aquellos agentes que manifiestan poca aversión al riesgo, existencia de mercados con incertidumbre contrastados con productos que generan altas comisiones.

- Planes de remuneración combinados: estos planes proponen un pago a través de un salario fijo mensual, el cual contribuye a compensar el nivel de incertidumbre, pero a la vez un pago por comisión relacionada con el cumplimiento de metas, adicionalmente se puede utilizar el salario fijo más bonos por cumplimiento, el salario fijo adicionado con comisiones y bonos por cumplimiento, la situación a resolver de este modelo se enfoca en poder determinar el monto de la paga por comisiones.

García S, María Gracia (2004), a través de la aplicación de la teoría Principal – Agente, en la estructura y funcionamiento del gobierno corporativo y la estrategia de la diversificación, de las cajas de ahorro españolas, logra desarrollar modelos econométricos que muestran la asociación entre los controles e incentivos con respecto a los resultados de los directores (agentes) en relación a los objetivos de los miembros de junta (principales).

Allen N. Berger y Emilia Bonaccorsi di Patti (2006) en documento publicado en *Journal of Banking & Finance* “Estructura de capital y resultados de la empresa”, un nuevo enfoque para probar la teoría de la agencia y una aplicación a la industria bancaria”, afirma que los costes de agencia se convierten en factores importantes en el gobierno corporativo y las industrias financieras, donde la separación de la propiedad y

el control, pueden dar lugar a esfuerzos de trabajo adaptados a preferencias personales y no en función de maximizar el valor u objetivo de la empresa. Un mayor apalancamiento reduce los costes de agencia del capital exterior y aumenta el valor de la empresa al limitar o fomentar a su gerentes o administradores a actuar más hacia los intereses de los accionistas; sin embargo cuando el apalancamiento se torna alto, elevando los costos esperados del riesgo ante dificultades financieras, podrá abrumar la agencia, llevándola a un umbral exagerado de costos, que la harían ineficiente y con causalidad inversa del rendimiento de la empresa en su estructura de capital.

Dianna C. Preece, Donald J. Mullineaux, Greg Filbeck, Steven A. Dennis (2004) en Teoría de la Agencia y el asunto del banco Casa, constataron, que uno de los peores escándalos políticos de la década de los 90, conocido como el caso del Banco Casa, donde miembros de la Cámara de los EE.UU. que gozaban de alta jerarquía fueron más propensos en recibir gratificaciones a través de cheques fraudulentos para giro sin fondos por parte de ésta institución; la teoría de la agencia sigue que los problemas tales como el consumo excesivo de gratificación pueden ser mitigados mediante la provisión de incentivos adecuados, o por mecanismos de control eficaces, suprimiendo o disminuyendo el impacto del riesgo moral.

Paula Andrea Cifuentes Henao (2011) en “Estimación de la relación de capitalización óptima y la probabilidad de quiebra de bancos en Colombia”, logra validar evidencia relevante de los determinantes de quiebra de las entidades de crédito en Colombia. La crisis financiera de finales de la década de 1990, donde la capitalización es protagonista para la estabilidad económica y la calidad de los estados financieros;

surgiendo el problema de la información oculta o selección adversa y el de acción oculta o riesgo moral, que surge en la relación entre el principal y el agente (para el caso estudiado entre los depositantes e inversionistas y los bancos comerciales; y el asegurador y los bancos comerciales).

Calatayud F. Pérez (1996) en “Innovación Financiera, Costes de Transacción y Teoría de la Agencia”, manifiesta la importancia de la innovación financiera y el papel jugado por estas instituciones en el diseño y creación de nuevos instrumentos y estrategias de gestión de los mismos, a la luz de la Economía de los Costes de Transacción y de la Teoría de Agencia; asimismo, condiciona la importancia del análisis de los derechos contingentes (esto es, la metodología subyacente a los modelos de valoración de opciones) como <tecnología > productiva de los nuevos instrumentos financieros.

Brock (citado en Lebel, 1998 en documento Understanding East Asia’s Financial Crisis: Insights from Agency Theory), concluye que el éxito que identificó a los países asiáticos como una economía sólida y próspera, pudo haberse incorporado como modelo económico por China e India, solo bajo la adopción de mecanismos de control que garantizaran la transparencia en la toma de decisiones medibles; contrarrestando la asimetría de la información y su impacto en los costes financieros y productivos bajo un modelo de agencia.

Darius Palia y Robert Porter (2007), en “Agency Theory in Banking; An Empirical Analysis of Moral Hazard and The Agency Costs of Equity”, sostiene que el riesgo

moral asociado con el depósito, respaldado por el gobierno, incluye el uso de los requisitos de capital mínimo obligatorio para los bancos comerciales, también manifiesta que la compensación de incentivos alinea los intereses de los directivos y accionistas, superando de este modo la inclinación de los administradores para minimizar el riesgo a expensas de los accionistas valor.

La teoría principal agente, ha sido analizada desde una perspectiva teórica a nivel de la microeconomía y de las teorías organizacionales, con mayor fuerza en los aspectos financieros; sin embargo, son escasos los estudios de carácter organizacional y en especial con un enfoque en el sector bancario y que además tengan una implicación empírica, y en nuestro contexto; por ello el abordaje empírico de esta teoría, cobra la mayor importancia para acercarnos a la medición de un problema de relación entre principal – agente, mediado por un contrato, que se desarrolla en un entorno que incide directamente en las decisiones y en los resultados; con el propósito de identificar y explicar las dinámicas y estructuras de una organización.

Por lo anterior, la presente investigación, propone analizar la aplicación de la Teoría Principal – Agente en la organización, Banco Davivienda Sucursal Caldas para el periodo del año 2012 considerando que no se han logrado mayores avances investigativos de corte empírico con fundamento en dicha teoría. La aplicación en el Banco Davivienda, como prueba piloto, permitirá en un futuro hacer replicas en otras organizaciones.

Referente Teórico

Jensen y Meckling (1976), definen la relación de agencia como un contrato bajo cuyas cláusulas una o más personas (el principal) contratan a otras personas (el agente) para que realice determinado servicio a su nombre, implicando un grado de delegación de autoridad del principal al agente. Se considera que ambos buscan maximizar funciones de utilidad y que el agente no siempre actuara en beneficio del principal; en tal sentido es necesario establecer unos mecanismos de incentivos y de control, formalizados en los contratos.

La relación entre agente y principal, esta explicada por un marco institucional, una reglas de incentivos que motivan el comportamiento de los agentes a favor de la maximización del bienestar del principal, pero también están presentes fallas de mercado como la asimetría de información y fallos de los controles e incentivos.

JENSEN, Michael y MECKLING, William (1976)

Dentro de la corriente de la economía Neoinstitucional, la teoría principal – agente, busca dar explicaciones a los problemas que plantea la relaciones entre un actor denominado principal y otro actor denominado agente; los cuales se enmarcan en los incentivos de ambos actores, en los mecanismos de control, en la divergencia de sus objetivos en términos de las funciones de utilidad que buscan maximizar.

Los mecanismos de incentivos y controles dan lugar a costos de agencia, entre ellos: costos de control, costos de fidelidad del agente y pérdida residual.

La teoría del principal – agente, permite explicar el origen y dinámica de la empresa, en el sentido, que apartándose de la concepción clásica en economía que entiende la empresa como una caja cerrada y al propietario y empresario en la misma dimensión, conceptúa a la empresa como un conjunto de contratos que regulan las relaciones entre los individuos al interior de la organización, y que mediante mecanismos de incentivos y controles se pretende que los objetivos de los individuos se pongan en consonancia con los objetivos de la empresa.

La teoría del principal – agente, plantea el problema asociado a los costos de relaciones asimétricas y el riesgo moral, que hacen ineficiente el intercambio entre un individuo llamado agente y otro denominado principal, que no permiten coordinar los intereses y la maximización de las funciones de utilidad o bienestar de los individuos que cumplen funciones de agente y principal.

La teoría de la agencia plantea dos corrientes para su análisis (Jensen, 1993), ambas, comparten algunos conceptos como la unidad análisis que es el contrato, siendo su tarea regular la relación entre individuos; los costos de agencia que se busca minimizar a través del contrato y las personas que intervienen en la relación, las organizaciones y la información; su diferencia radica en el rigor matemático que se da a las variables dependientes objeto de estudio (Eisenhardt, 1989).

La teoría positiva de la agencia, primera corriente, se caracteriza por estar poco formalizada, ser de carácter empírico y centrarse en grandes organizaciones. Se

enfoca en el estudio de situaciones en las cuales el principal y el agente tienen objetivos contradictorios, así como en los mecanismos que permiten resolver los problemas de agencia en las organizaciones. Para tal fin se plantean dos mecanismos: contratos basados más en los resultados que en el comportamiento, que faciliten el cumplimiento de los objetivos tanto del principal como el agente; y establecer mecanismos de información que faciliten al principal conocer las actuaciones del agente.

Esta perspectiva parte de un conflicto de objetivos entre las partes, basado en que el resultado es fácil de medir y que el agente posee un mayor grado de aversión al riesgo que el principal (Eisenhardt, 1989). Bajo estas premisas y con suficiente información, el principal está en capacidad de conocer de forma detallada la actividad que desarrolla el agente, por este motivo el contrato más eficiente es aquel que se basa en el comportamiento, en los casos en los cuales no hay conocimiento sobre el comportamiento esta orientación no es válida por cuanto el agente puede buscar su propio interés y no actuar según lo convenido. En éste caso se presentan dos opciones, una, identificar el comportamiento del agente a partir de la implementación de sistemas de información que elimine la información asimétrica o a partir de premios para los agentes con base en los resultados transfiriendo una parte del riesgo al agente.

Contraria a la primera corriente, el segundo enfoque se caracteriza por un nivel mayor de formalización y considerar un conjunto amplio de organizaciones. Su objeto de estudio es determinar cuál es el contrato más eficiente, si basado en el

comportamiento o basado en los resultados, para regular la relación entre el principal y el agente.

Jensen y Meckling (1976) afirman que en el marco de la teoría de la agencia se deben tener en cuenta además de la relación entre propietarios y directivos, los contratos entre directivos y otros grupos de interés o stakeholders (Hill y Jones, 1996), considerando como grupos de interés a aquellos agentes que de alguna forma tienen una relación con la empresa al haber invertido recursos financieros o capital humano en la misma (Clarkson, 1995), como por ejemplo los accionistas -que buscan maximizar el valor de su inversión-, los empleados -que invierten tiempo y capacidades y buscan unas adecuadas condiciones de trabajo-, los proveedores -que venden sus productos a un precio justo para obtener la fidelidad de una clientela- o los clientes -que originan los beneficios de la empresa a cambio de un producto de calidad- (Hill y Jones, 1996). Por lo anterior, como señala Azofra y Santamaría (2002), el problema de la agencia adquiere un carácter global por cuanto dentro de la empresa existen múltiples relaciones de tipo contractual donde los principios de ésta teoría se cumplen y se hacen evidentes.

Si bien en la teoría organizacional fundamentada en enfoques y principios sociológicos, se concibe a la organización como unidad de análisis que funciona de manera integral y que sus integrantes actúan en procura de los objetivos organizacionales de manera cooperativa y armoniosa; en la teoría principal agente, el enfoque individualista postula a las organizaciones como el resultado de la interacción entre individuos que buscan objetivos diferentes en el marco de incentivos y controles.

En este sentido, la teoría Principal – Agente, brinda un marco de referencia para mejorar la comprensión del funcionamiento de las organizaciones (Jensen y Meckling 1976), y en sus diferentes áreas; financiera (Fama 1983, Mascareñas 2003), mercadeo y gestión del talento humano.

El problema de la teoría Principal - Agente surge cuando existe un *contrato de Ocupación* en el que una persona (Principal) encarga a otra (Agente) la gestión de una actividad o de una unidad económica, dejándole autonomía en la toma de decisiones, y aceptando el agente actuar defendiendo los intereses del principal. En esta relación es característico que el principal no supervise detalladamente las acciones del agente, a diferencia de lo que haría si se tratase de un empleado “normal”, dado que le otorga cierta autonomía de decisiones. En consecuencia, el principal no conoce normalmente el grado de esfuerzo real ni el acierto o eficacia de la gestión del agente, sino solamente el resultado final que se deriva de ésta. (Verges, 2000).

Otra situación problemática que puede estar derivando la teoría de la agencia es la relativa a los comportamientos oportunistas que se pueden desarrollar, los cuales estarían fundamentados no en objetivo común, sino en intereses eminentemente particulares, de donde surge la necesidad de paliar estos problemas teniendo claro los objetivos que se persiguen (García, 2004).

Cada uno de los integrantes de una organización y en el contexto de la teoría principal – agente, posee una información privilegiada desconocida por la contraparte y

cada uno de ellos hace uso de dicha ventaja, en procura de maximizar su propia utilidad; además, los costos de control dificultan el conocimiento de manera directa y verídica por parte del principal, a que se atribuyen los resultados positivos o negativos de la acción del agente, lo cual implica que el principal solo conoce y evalúa los resultados finales del agente.

El agente actúa en términos bien de los controles o en función de las motivaciones o incentivos, y a su vez estos se plantean desde las necesidades del agente, las cuales miradas desde Maslow se presentan como una escala que va desde necesidades inferiores a necesidad superiores, las cuales son satisfechas de manera ascendente, por otro lado, en los postulados , plantea, que las necesidades son las mismas, en cualquier contexto histórico, pero los satisfactores son diferentes y estos están relacionados directamente con la motivación.

Las motivaciones, entendidos como impulso a la acción o toma de decisiones, influyen de manera notoria en el momento de tomar una acción, por ejemplo, con relación a la permanencia o no en un cargo dentro de la organización; esto dificulta aún más determinar a partir de la teoría una relación principal agente que optimice la función de producción para ambos actores y para la empresa.

La motivación es el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta; mientras que la satisfacción es el gusto experimentado cuando se alcanza o logra el deseo. De esta manera la motivación debe ser considerada anterior al resultado y la satisfacción es posterior al resultado.

En el análisis de las teorías motivacionales para entender la problemática de las motivaciones, tanto del principal como el agente, Maslow (1991), nos muestra a través de la “teoría de las necesidades”, cinco niveles de necesidades de las personas, en las cuales las más altas ocupan nuestra atención en la medida que han sido satisfechas las inferiores. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento hacia arriba en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la pirámide.

“Teoría X y Teoría Y” Douglas McGregor (1960); describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denomino teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que solo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio que la gente quiere y necesita trabajar.

“Teoría de las tres necesidades”, David McClelland (1973); la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de la satisfacción de tres necesidades dominantes. La necesidad de logro, de poder, y de afiliación.

“Teoría del establecimiento de las metas”, Edwin L. y Bryan, J. (1968); reconocen un papel motivacional central en las intenciones de los sujetos, a la hora de realizar una tarea; considera que son los objetivos o metas lo que se persiguen con la realización de la tarea, esto determina en buena parte el nivel de esfuerzo que

empleará en su ejecución. El modelo formulado por Locke trata de explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento.

“Teoría de la Equidad”, Stacey Adams (1965); se manifiesta y se enfoca, en el criterio que se forma la persona en función de las recompensas que recibe; comparándola con las recompensas que reciben otras personas, que realizan la misma labor o con aportes semejantes.

“Teoría de las expectativas”, Víctor Vroom (1973), se basa en que el esfuerzo para obtener un alto desempeño, esta en dependencia de la posibilidad de lograr este último y que una vez alcanzado sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

Diseño Metodológico

Tipo de Estudio

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque exploratorio y descriptivo; como lo afirman *Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.85. “se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”*; abordando una temática que no ha sido tratada de forma suficiente en entidades bancarias como el Banco Davivienda.

Cuando manifestamos que la investigación tiene un enfoque descriptivo es por que pretendemos analizar las características, propiedades y los perfiles del fenómeno como es el caso de la teoría de la agencia alrededor del Banco Davivienda sucursal Caldas. Lo anterior según Hernández et al, 2010, p.80; *“busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice ya que describe tendencia de un grupo o población”*.

Al aplicar este enfoque de investigación se pretenden obtener resultados específicos en cuanto al tratamiento que desde el punto de vista de la teoría de la agencia pueden ser importantes para la entidad bancaria y de este mismo modo puedan obtenerse conclusiones importantes que permitan la aplicación en otras organizaciones del sector.

El estudio de caso constituye una herramienta de vital importancia para la investigación, su fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra un acontecimiento, un procedimiento, manera de actuar de una persona; una dependencia o unidad, una organización o un objeto, con la suficiente versatilidad para que los datos puedan ser obtenidos de una variedad de fuentes, siendo aceptado como una forma esencial de investigación en las ciencias sociales, en la dirección de empresas y en los negocios internacionales. (Martínez Carazo, Piedad Cristina, 2006).

El horizonte de análisis para la presente investigación se definió para el año 2012 en el Banco Davivienda sucursal Caldas.

Recolección de información

A nivel de la organización se obtendrá información primaria referente a: su plataforma estratégica, su estructura organizacional, contratos laborales, sus procesos de planeación, sus políticas de bienestar, código de ética, reglamentos internos de trabajo, mecanismos de control, escala salarial, políticas de capacitación, reconocimientos por gestión realizada.

Como instrumento complementario de recolección de información se utilizará la encuesta para los agentes, la cual se aplicará en dos momentos; el primero será como prueba piloto para retroalimentar a los investigadores y hacer los cambios que requiera el instrumento con respecto a la entidad; y el segundo momento es la aplicación de la

encuesta como instrumento definitivo a todos los colaboradores seleccionados por los investigadores; también se utilizará como instrumento la entrevista semiestructurada para algunos de los principales; obteniendo información sobre las variables dependientes, extrínsecas e intrínsecas, que son motivadoras del agente.

El análisis e interpretación de datos se hizo de manera cualitativa y cuantitativa. El análisis cualitativo se ha hecho mediante el tratamiento de revisión de contenidos donde se identificaron las unidades analíticas, soportado a través del software Atlas TI 6.2 y estas a su vez, se clasificaron dentro de las categorías para su interpretación.

Para el tratamiento de los datos cuantitativos se utilizara el programa Statistical Package For Social and Scienses, SPSS, (versión 19); una vez los datos estén codificados se procederá al tratamiento de ello que consiste en realizar análisis univariado, bivariado y multivariado.

Población Objetivo

La población objeto de estudio son los funcionarios del Banco Davivienda – Sucursal Caldas, relacionados de manera directa con el cumplimiento estratégico de captación y colocación de recursos financieros definidos para cada oficina. Para el estudio se aplica un censo a la población objeto, logrando una confiabilidad del 100%.

Los niveles a trabajar son:

En un primer nivel:

Principal: Gerente Regional Eje Cafetero

Agente: Gerencia Sucursal Pereira y Gerencia Sucursal Armenia

En un segundo nivel:

Principal: Gerencia Sucursal Caldas

Agente: Jefe de Zona Caldas

En un tercer nivel:

Principal: Jefe de Zona Caldas

Agente: Directores de Oficina Sucursal Caldas

En un cuarto nivel:

Principal: Directores de Oficina Sucursal Caldas

Agente: Informadores Comerciales y Asesores Pyme Sucursal Caldas

El análisis e interpretación de datos se realizara de forma cualitativa y cuantitativa. El tratamiento de los datos cualitativos se hará por medio de análisis de contenido donde se identificaran las unidades analíticas y estas a su vez son ubicadas dentro de las categorías para la interpretación.

Determinación de variables

En cuanto a la determinación de variables estas se clasifican en variables dependientes y variables independientes, a la vez dentro de las variables independientes, encontramos las intrínsecas y extrínsecas.

Variables dependientes.

- Captación
- Colocación

Variables independientes.

Tabla 1. Variables independientes

EXTRINSECAS	INTRINSECA
Salario.	El logro
Condiciones Físicas y laborales del puesto de trabajo.	El reconocimiento
El estatus.	La responsabilidad
La supervisión y evaluación del trabajo.	El ascenso
La calidad de relaciones interpersonales.	La posibilidad de progreso

La entidad tiene claramente una estructura organizacional definida, la cual de acuerdo a sus niveles jerárquicos, se convierte en el marco demográfico a estudiar, el cual para el presente caso busca analizar los principales de toda la organización desde el gerente general, el gerente regional, el gerente de zona y los directores de oficina, entre tanto que como agentes serán todos los empleados que tienen como objeto

misional la captación y colocación de recursos financieros del banco Davivienda sucursal Caldas.

Indicadores:

Las variables salario, condiciones físicas del puesto de trabajo, el estatus, supervisión y evaluación del trabajo, el reconocimiento, la posibilidad de progreso; serán medidas todas de acuerdo con los indicadores que se relacionan en la siguiente tabla.

Tabla 2. Indicadores

VARIABLES	INDICADOR
Salario	Escala salarial
Condiciones Físicas del puesto de trabajo	Percepción de condiciones individuales (escala de satisfacción)
El estatus	El tipo de trabajo, el tipo de poder, el tipo de decisiones.
Supervisión y Evaluación del trabajo	Percepciones frente a los métodos de evaluación y supervisión del trabajo (escala likert)
El reconocimiento	No de reconocimientos.
La posibilidad de progreso	Ascenso dentro de la organización

Resultados

Análisis de Entrevistas



Ilustración 3. Mapa general interpretación Atlas

Los hallazgos de la investigación arrojan que existen 6 categorías axiales, en torno a las cuales surgen elementos empíricos de “Teoría de la Agencia”; estas categorías son: objetivos dentro de la organización, controles dentro de la organización, incentivos en la organización y objetivos personales, rotación de funcionarios y vinculación laboral; cada una con sus respectivas sub-categorías; tal como lo muestra la ilustración 3.

Como resultado de la utilización del software Atlas TI 6.2; se desplegaron entrevistas a diferentes miembros de la regional eje cafetero del Banco Davivienda, así: Gerente regional eje cafetero, Gerente Sucursal Caldas, Jefe Zona Caldas, Directores de oficina en la zona urbana y rural de Caldas; esto con el objetivo de estudiar cada uno de los grupos poblacionales; sus discursos, su manera de pensar e interpretar diferentes elementos como pertenencia, identidad, compromiso, motivación, satisfacción, crecimiento, los controles en la entidad y de ésta manera como esos conceptos están alineados con el sentir corporativo en los diferentes niveles principal-agente.

A continuación se describe cada una de las categorías, con las correspondientes subcategorías detectadas.

Objetivos dentro de la organización.

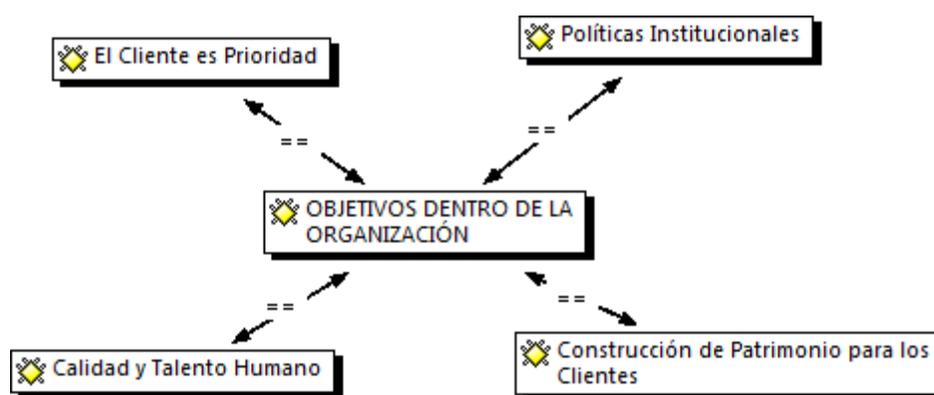


Ilustración 4. Objetivos dentro de la organización

Según la ilustración 4, las personas entrevistadas manifiestan una clara identificación de objetivos dentro de la organización; evidenciándose la importancia de cumplir con los objetivos organizacionales, los cuales están identificados en cuatro frentes, así: el primero relacionado con los clientes, el segundo con las políticas y normas organizacionales, el tercero con el talento humano que conforma la estructura de la organización y el cuarto hace referencia a la construcción de patrimonio que busca el banco para clientes internos y externos.

- *...la oficina como unidad de negocio le debe aportar a la regional, cuando yo ya sé cómo estoy ubicado y donde debo llegar es más fácil cumplir...*
- *...el objetivo primordial es generar valores agregados tanto personales como para la empresa como para la sociedad.*

El cliente es prioridad: las entrevistas validan el factor protagónico que desempeña el cliente en la continua interacción, siendo indispensable ofrecerles un servicio adecuado, oportuno y veraz a los clientes, pues son estos los “...veedores...” del funcionamiento adecuado de la empresa y definen las bases de sostenimiento futuro de las estrategias de la organización; teniendo relevancia la posición y recomendaciones otorgadas por éstos, en función de identificar y mejorar las acciones que procuren su fidelización a través del tiempo, soportadas en condiciones de un acertado vínculo relacional.

- *...mucho acompañamiento y seguimiento, profundización de clientes... (...) cuando tu profundizas un cliente y los tienes bien atendido corres menos riesgo de perderlo...*
- *...los mismos clientes, a través del servicio que se les presta son veedores y ellos cuando algo no está funcionando, dan a conocer a la alta gerencia o a las diferentes instancias lo que está fallando.*

Políticas institucionales: expresan los entrevistados, las funciones inherentes a los roles que ejecutan los miembros de la organización están alineados con las políticas institucionales, las cuales se deben cumplir de manera precisa; en estas también encontramos requerimientos y planteamientos de instituciones de control externo. Esto se logra por la existencia de un flujo de comunicación entre los diferentes sujetos que la conforman, soportados bien sea por herramientas tecnológicas, medios de difusión o los incorporados al interior de la organización.

- *...una política que trae el banco desde la presidencia, su junta directiva, la cual es muy clara y bien direccionada, en la organización, sabiendo cada uno cumplir su rol (...) ...cumplir con el normal funcionamiento de la oficina, los lineamientos que tenemos dentro del banco...*
- *...mi objetivo es cumplir con lineamientos que me traza la organización como son: respetar sus principios, sus valores (...) ...los objetivos de la organización debemos cumplirlos todos, si todos nos colaboramos, todos cumplimos, todos lo logramos...*
- *Cumplir con los objetivos y exceder en las expectativas del cliente que es uno de los pilares del banco...*

- *...los objetivos de la organización se cumple porque hay unos propósitos claros, hay una planeación estratégica; la organización sabe de dónde viene y para donde va (...) ...el propósito central de la organización, interpretar lo que quiere la organización es fundamentalmente importante como estrategia y un punto central, de acuerdo a esa interpretación, leer lo que quiera la organización...*
- *...indiscutiblemente cuando uno tiene la responsabilidad de un grupo tan numeroso y tiene una tarea encomendada que unas directrices muy bien fijadas desde Bogotá, pues uno lo primero que tiene que encaminar es que todas las personas sean conocedoras de esos objetivos y que todas traten de asumir con la misma responsabilidad que uno asume el cumplimiento de esas directrices...*
- *...tenemos que tratar de cumplir con que la oficina cumpla con esas metas trazadas tanto en los productos de captación como colocación, generando rentabilidad para la oficina, posicionar la oficina dentro de un ranking (...). Porque tenemos unas directrices muy claras bien definidas por el banco unas metas y unos medios por los cuales podemos cumplir esas metas, siempre el banco traza sus directrices desde principios de cada año en una forma muy clara muy explícita y nos dan las herramientas para cumplirlas...*
- *...una política que trae el banco desde la presidencia, su junta directiva, la cual es muy clara y bien direccionada, en la organización, sabiendo cada uno cumplir su rol (...) ...cumplir con el normal funcionamiento de la oficina, los lineamientos que tenemos dentro del banco...*
- *...mi objetivo es cumplir con lineamientos que me traza la organización como son: respetar sus principios, sus valores (...) ...los objetivos de la organización debemos cumplirlos todos, si todos nos colaboramos, todos cumplimos, todos lo logramos...*

Construcción de patrimonio para los clientes: se percibe un enfoque bien direccionado en la intencionalidad del banco, mostrando el interés en la generación de riqueza, construcción de patrimonio individual, familiar y empresarial; entregando calidad de vida y crecimiento local, regional, nacional e internacional a la comunidad en general.

- *Es una entidad que además de generar un negocio de utilidades económicas, busca acompañar a los colombianos en la construcción de su patrimonio familiar, empresarial y personal (...) ...el hecho de acompañarte a ti a comprar tu casa tu vehículo, genera una felicidad muy grande, por ayudar a construir tu patrimonio y con el tiempo se tejen unas relaciones con los clientes de amistad...*
- *...lo primero es generar rentabilidad para los accionistas hacer que la gente que tengo este bien posicionada nosotros manejamos unos ranking internos, esto hace que la gente no solo quiera mayor posicionamiento sino mayores ingresos...*
- *Es un banco que le ayuda a conseguir patrimonio a la gente, está muy orientado al servicio de las personas, busca el bienestar de ellos, no es un banco donde el interés es prestar por prestar o captar por captar, no, la vicepresidencia del banco comercial y desde el presidente uno siente el interés de ellos en que la gente construya patrimonio; entonces construir patrimonio es lograr conseguir los ahorros para darse calidad de vida, con un vehículo, una casa, estudio, lo cual para mí es fundamental...*
- *...es el formar parte de un sistema muy grande que brinda muchas soluciones a las personas, para mí que entre al banco siendo corporación de ahorro, el tema*

de ayudarlo a la gente a construir su patrimonio personal y éste banco que es tan encaminado a la banca personal es algo que da mucha satisfacción personal...

- *Es un banco enfocado al servicio de las personas, a ofrecer soluciones de vida a los clientes, a resolver situaciones económicas de las empresas, y generar progreso en las familias.*

Calidad y talento humano: se siente por parte de los entrevistados, la existencia de políticas claras a la hora de seleccionar los candidatos a los diferentes cargos, los cuales deben estar acompañados de un perfil profesional particular, con calidad y altas competencias, dispuesto a engranar fácilmente con las exigencias de la organización. Las políticas de bienestar para con los empleados, reflejan claramente la preocupación de la entidad por generar condiciones óptimas para el buen desempeño y cumplimiento de las condiciones laborales exigidas, reflejado esto en la posibilidad que se le ofrece a los funcionarios de crecer y desarrollarse de manera integral en diferentes campos.

- *...la gente con que cuenta el banco es muy buena, cuando una persona entra al banco se le hacen todas la entrevistas y todos los procesos, sabe a qué se debe enfocar y exactamente qué es lo que tiene que hacer, ayudando al cumplimiento de los objetivos.*
- *Seguir los lineamientos y políticas del banco (...). El perfil que busca el banco en la selección de personal, exige que se cumpla con las convicciones y directrices por eso se vive con pasión lo que el banco quiere. (...) ...todo su talento humano represente el activo más importante que posee la organización...*

- *...por las herramientas, por el recurso humano con el contamos por que sin ellos no podríamos cumplir el fin (...) ...lo importante es que tienen en cuenta el recurso humano...*
- *...valora mucho la gente que trabaja pensando en el bienestar de sus clientes y empleados.*
- *...cuidando fundamentalmente el ser humano como tal, sustentándolo en lo máspreciado que tiene que son los principios y los valores, que son los que forman los cimientos fundamentales de una cultura, de una manera de hacer las cosas; respetando siempre la dignidad del ser humano. (...) ...apoyarme en los talentos que tienen las diferentes personas del banco o los ejecutivos que están a mi cargo, para mostrarles un camino. Como ejecutivo entre los aportes fundamentales esta mostrar un camino para hacer las cosas de la manera más fácil y sencilla y más rápida...*
- *...éste es un banco que se caracteriza por el respeto al ser humano, porque una frase de cajón que dice que lo más importante es el recurso humano, aquí se valora el recurso humano y como tal se respeta...*
- *El objetivo personal para fortalecer la institución es estar atento a las políticas y objetivos tanto financieros como de responsabilidad social que la empresa nos ha enseñado (...). Por la disciplina, el empeño que tratamos de difundir a lo largo y ancho de la organización desde los directivos, asesores comerciales, cajeros y personal en general. (...) Motivación, sentimos que si la empresa está bien, nosotros estamos bien, para la organización el ser humano prima sobre todas las cosas.*

Controles dentro de la organización

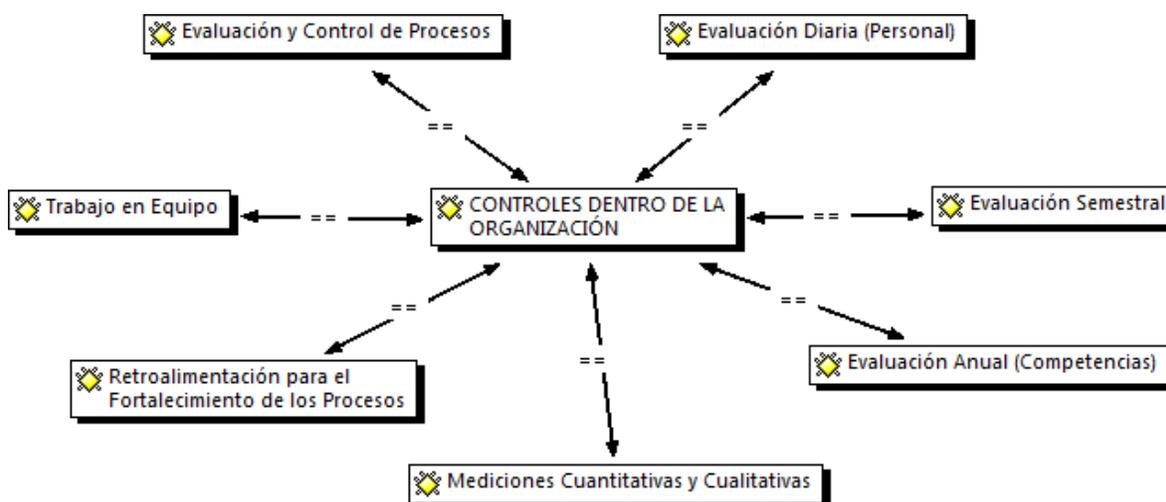


Ilustración 5. Controles dentro de la organización

La ilustración 5, es manifiesta por parte de los entrevistados, que los resultados generados por el trabajo en equipo, están supeditados en la medida que el talento humano este motivado y bien capacitado; sus acciones traerán consigo beneficios compartidos tanto para el cliente final que es la razón de ser de la entidad pero también para el crecimiento individual y familiar de cada empleado, por eso aunque los registros anuales es la suma de todos los esfuerzos, se tienen claras políticas de medición cualitativa y cuantitativa que permiten medir el profesional, fortalecer sus falencias, retroalimentar los diferentes procesos y mejorar en las áreas donde no se cumplen los indicadores propuestos.

Evaluación y Control de Procesos: se hace manifiesto que la entidad tiene establecidas unas líneas de evaluación y control de procesos, permitiendo que los

planes de acción de cada oficina se vayan monitoreando de acuerdo con los avances que se realizan día a día; referente al cumplimiento de metas, cada oficina tiene establecido su derrotero a seguir y de allí surge las necesidades de hacer seguimiento y retroalimentación a las tareas u objetivos que no avanzan de acuerdo con lo esperado.

- *La constante comunicación, disciplina, reuniones, el seguimiento es fundamental.*
- *...si todos tenemos unas metas y estamos mirando los resultados permanentemente, como vamos que hace falta mire su brecha con los demás, nosotros vamos muy dirigidos hacia los resultados.*
- *...en medio de esa credibilidad y de la estrategia que había comentado anteriormente que es mancomunada y es hecha colectivamente, vamos mirando que la evaluación es múltiple, primero porque hay hechos que se están generando; digamos uno no necesariamente para controlar debe estar respirándole en la nuca a las personas, diría, sino las personas están haciendo hechos, uno los ve... nosotros somos o tenemos una parte como si fuéramos personas públicas...*
- *La organización también tiene auditorias que van monitoreando la calidad de lo que se está haciendo, como también se tienen las certificaciones ISO 9000 y todas estas certificaciones permiten que los procedimientos sean más refinados y de más calidad, pero también hay un seguimiento estratégico y acompañamiento como coach de los gerentes...*
- *...ese proceso de seguimiento es profundo, es humano, es inteligente donde el primer seguimiento que hay que hacer es de la persona consigo misma de conciencia.*

- *...fuera de eso a medida que va avanzando el año el banco va haciendo un acompañamiento a las diferentes oficinas para determinar que se vayan cumpliendo con esas metas o con esas directrices que el banco va trazando; es crucial ese acompañamiento y a medida que va avanzando el tiempo el banco va modificando la estrategia a seguir...*
- *...cada persona, cada oficina y la respectiva regional, desde el mes de enero sabemos cómo van nuestros objetivos y que nos falta por cumplir, así hacemos seguimiento diario, semanal, mensual, trimestral, semestral y anual.*

Evaluación Diaria (Personal): Esta es una herramienta que la organización la ha adoptado como un hábito empresarial, procurando que cada área de negocios interiorice la importancia de contar con una evaluación, que permita llevar un registro claro de los objetivos del equipo e individuales, que estén alineados con las estrategias de la institución y que al compararlas con sus resultados, brinden información para toma de decisiones.

- *...entonces todos los días estamos monitoreando permanentemente, a través de un cuadro que tenemos cada uno pasa su producción y miramos cómo va el desempeño y cómo va la oficina...*
- *El seguimiento es diario por lo que le contaba todos los días por medio de un cuadro cada uno pasa su producción como va, que le falta, t y así se evalúa diariamente...*
- *...están los rankings dentro de la organización, la valoración, la evaluación individual.*

- *Nosotros internamente tenemos seguimiento diario, de acuerdo a los objetivos individuales de cada uno, se va haciendo su seguimiento. El acompañamiento en el tema comercial es fundamental...*
- *soy supremamente organizada y me gusta que todos los días me reporten las ventas diarias, yo no espero a que pase la semana o que sea fin de mes, para generar resultados mis colaboradores, me tiene que informar diariamente cuales fueron las gestiones comerciales del día yo al final de la tarde hago como una rueda de negocios con ellos y al otro día muy temprano estoy asignándoles labores que se pueden profundizar por que podemos ir por tipos en una meta entonces para mi es mil veces fundamental hacerles seguimiento diario...*
- *Lo más importante es cumplir con el día a día y lógicamente eso sumado representa las metas del mes el semestre y el año las cuales están relacionadas con la captación y colocación de recursos financieros...*
- *...hacemos una reunión diaria pequeñita, porque no hay más tiempo y planeamos lo que cada uno va hacer, se les hace mucho seguimiento a su trabajo diario así como acompañamiento...*
- *Los procesos de evaluación están dados primero, partir de la base que cada persona es profesional y hace lo que debe hacer, es la confianza. Me parece muy importante que el mayor capital que tiene una persona es la confianza y la credibilidad; destaco esto porque siempre estoy subrayando a las personas, a los ejecutivos que estoy dirigiendo, que pueden movilizarse, pueden ser creativos, innovadores, ejercer acciones, teniendo en cuenta que la responsabilidad es un factor fundamental de ellos para la credibilidad de lo que están haciendo...*
- *Yo creo que cada uno es su mejor control y es capaz de saber cuando está obrando mal y cuando no; claro que pues se tienen unos controles frente al cumplimiento de*

metas y se hace un seguimiento como lo ha establecido desde la gerencia en Bogotá, cierto, se hace ese seguimiento diario de saber cómo va la tarea...

- *...el banco a cada una de las personas y de los cargos tiene unas metas; y de unos logros que debe cumplir el banco va haciendo seguimiento mes tras mes, a esas personas que tiene esas metas a su cargo...*
- *El banco normalmente hace unos procesos de evaluación y seguimiento a los diferentes cargos que es un proceso interno, el cual hace para determinar la idoneidad de cada una de las personas, el seguimiento que nosotros hacemos aquí a diario es un seguimiento comercial, se hace basado en las metas trazadas, entonces de acuerdo a esas metas nosotros tenemos una reunión diaria de 15 minutos, miramos el informador como va sus metas en su proceso de consecución de metas...*
- *Nosotros tenemos un cuadrito, hacemos una reunión diaria de seguimiento de 15 minutos, tenemos diseñado el informe, empezando el año se conoce el presupuesto de cada persona...*

Evaluación Semestral: es un sentir la presencia de seguimientos que se tienen institucionalizados, para que cada jefe de área revise el comportamiento, las capacidades, competencias, la actitud y aptitud del funcionario, con base a unos pilares establecidos por la organización, confrontando sus resultados y de ser necesario se elabora un plan de mejora, que procure potenciarlo y formarlo de manera integral, velando siempre por un proceso de mejora continuo.

- *...evaluación jefe funcionario, la cual se hace semestralmente, si uno quiere lo hace antes dependiendo del funcionario, así miramos la persona en todas sus*

capacidades, está bien, puede estar fallando, se pueden hacer planes de mejoras...

Evaluación Anual (Competencias): a través de una nota con base cualitativa y asignación cuantitativa asignada por un jefe de cada área, permite concluir sobre la presentación del funcionario en un ciclo anual pasado, concibiendo generar una apreciación que será relevante para aspiraciones futuras al interior de la organización o para ajustes de mejoramiento basados en su rol y competencias VS los estándares organizacionales.

- *...pues eso está muy creado institucionalmente dentro de las... dentro del proceso de desarrollo humano que hay unos objetivos que anualmente se fijan que al año se revisan y eso va aliado con lo de competencias un análisis de calificación de competencias ese, pues ese es un estilo que viene siendo muy cuestionado en este momento...*

Mediciones cuantitativas y cualitativas: las mediciones cuantitativas y cualitativas están muy asociadas con el seguimiento que se hace diariamente por parte del director de cada oficina, pues es bien cierto que la institución tiene claramente establecido un plan de incentivos de acuerdo con el cumplimiento de metas, a mayor esfuerzo, compromiso, dedicación en el trabajo, mejores incentivos; estos incentivos se pueden calificar como tangibles (comisiones por cumplimiento de ventas, créditos blandos para vivienda- carro- becas, posibilidad de ascenso) e intangibles(reconocimientos)

- *...con base a mediciones que ya tenemos podemos evidenciar que se han venido cumpliendo, no al 100% porque hay muchas líneas de negocio las que hay que atender, son muchos factores cualitativos y cuantitativos pero con base a mediciones históricas determinamos que la oficina si ha venido cumpliendo los objetivos del banco DAVIVIENDA.*
- *...les hago mucho seguimiento frente al ranking de informador o de colaboradores, el banco tiene un ranking de logros y ellos en la medida que vendan o que coloquen mis productos se van posicionando de acuerdo al ranking, obviamente el banco es directamente proporcional, al que este mas posicionado, es mayor su incentivo y esto es un estímulo para ellos, me parece que el banco ha manejado muy bien el tema de incentivos por que vender productos financieros no es fácil.*
- *...las evaluaciones se dan de diferentes maneras, con análisis de resultados, donde hay una sanción de la misma persona porque ve como los que están haciendo las cosas bien lo logran y el que no la está haciendo siente el peso personal de no estar haciendo las cosas bien...*

Retroalimentación para el Fortalecimiento de los Procesos: comparten los entrevistados que para Davivienda es fundamental el acompañamiento y fortalecimiento de los procesos con cada uno de sus funcionarios; en el caso de los informadores se les hace seguimiento mensual con respecto a resultados y se refuerza constantemente con el manejo de productos y portafolio de servicios; a su vez se les acompaña en el manejo de clientes, generando así confianza en los negocios y resultados, logrando que sean consistentes con los objetivos comerciales.

- *...cuando vamos finalizando el mes miramos que nos falta, que estrategias debemos plantear, empresas a visitar, pues eso se hace desde el principio de mes, pero cuando ya vamos finalizando el mes retroalimentamos y le apuntamos para cumplir metas, miramos hacia ese objetivo principalmente...*
- *...se fortalece cuando presentan alguna debilidad con algún producto, el acompañamiento comercial en visitas para que ellos refuercen el manejo de productos y la relación con los clientes, cada que ellos lo pidan se le acompaña a visitas con diferentes clientes y empresas sobre todo aquellas donde existe convenio con el banco...*
- *...si las personas no están cumpliendo con las metas, entonces se les va haciendo un plan de mejora, ese plan de mejora va encaminado a que el banco le da herramientas y la misma persona establece cuando puede lograr las metas que el banco espera de el como funcionario, y se le hace ese seguimiento para que la persona logre estar dentro del banco...*

Trabajo en Equipo: se sustrae de las entrevistas, que el gran éxito del banco esta apalancado en la estructura interna que se ha construido y ésta tiene como eje fundamental el trabajo en equipo y eso se percibe a lo largo y ancho de la organización, en todas las escalas jerárquicas; un acertado engranaje entre los actores que conforman las diferentes áreas de la organización, conllevarán en la consolidación de acciones sinérgicas y por ende resultados que exceden las expectativas de los líderes y de la alta gerencia; de ahí que las personas crecen con el banco en la medida que los resultados colectivos son buenos.

- *...las metas es de todos, es un tema de acompañamiento, de seguimiento, tratando de comprometerlos y que sepan que las metas no son más sino de un equipo de trabajo...*
- *...las personas que trabaja conmigo puedan crecer, ellos son como la parte de mi continuidad profesional.*
- *...los objetivos se cumplen porque toda la gente está orientada al logro; yo soy de mentalidad positiva y de orientación al logro y así logro ser con los muchachos, eso es lo que he logrado influenciar en mi grupo de trabajo orientación al logro...*
- *...es de reuniones permanentes. Yo soy una convencida de que uno tiene que estimular su gente y saberla estimular de buena manera, o sea no es que usted no produce, y donde usted no produzca entonces se va de este banco, no yo creo que hay que saberlos manejar.*
- *...tenemos muy buena red trabajando, porque contamos con los mejores productos para ofrecer a nuestros clientes...*
- *...tenemos una herramienta nosotros que se llama como la red social...*
- *...sumado al enriquecimiento de la estrategia por parte de todos cuando se puede demostrar que lo que queremos hacer es viable y se puede materializar, es inspirador y eso estimula mucho y tiene muchos adeptos que las personas ganan en prestigio, ganan dinero y reconocimiento en el banco; entonces una dirección colectiva permite el logro de los objetivos con creces.*
- *Yo quiero no defraudar al banco, honrar el encargo que me hicieron, la confianza que han depositado en mi durante estos 20 años y lograr demostrarles del gran equipo que uno tiene a cargo y que todos juntos podemos lograr excelentes resultados.*

- ...hay un factor muy fundamental y es el tema de la honradez, uno no puede llegar a esos objetivos sin ser honrado y afortunadamente éste es un grupo que lo mueve un trabajo responsable, el cuidar la estabilidad en una empresa que es maravillosa...

Incentivos en la organización.

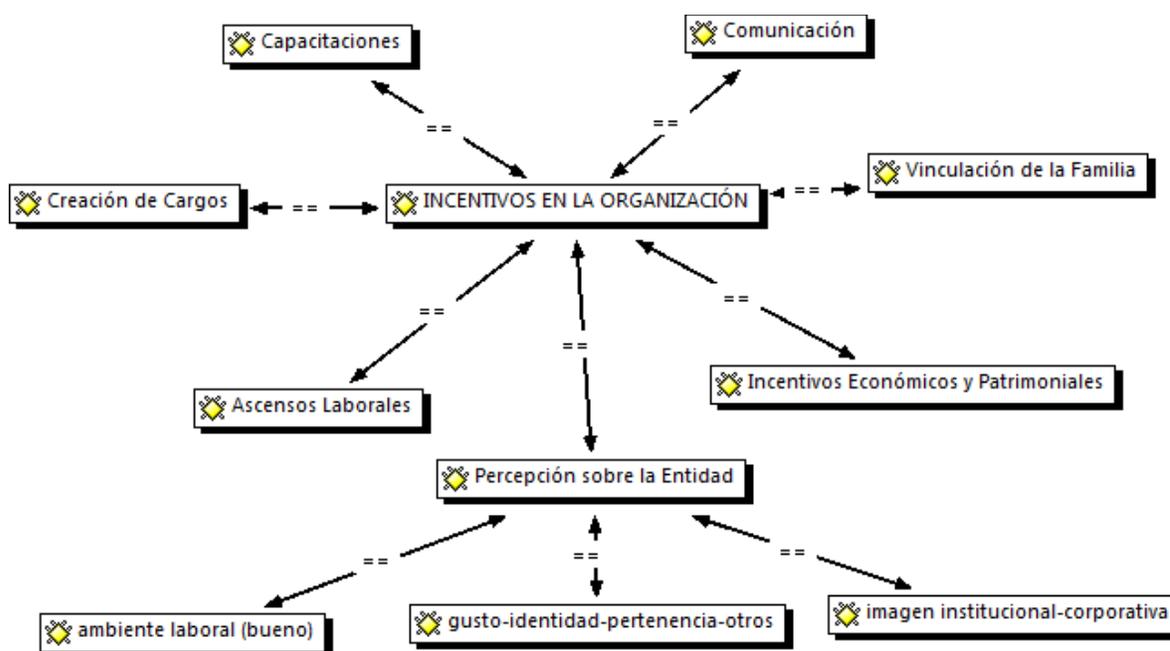


Ilustración 6. Incentivos en la organización

En la ilustración 6, nos adentramos en las políticas de incentivos en el banco Davivienda, las cuales se clasifican en tangibles e intangibles, empezando con las tangibles la entidad tiene como directriz el crecimiento individual de cada empleado, dándole gran importancia a la construcción de patrimonio familiar (la obtención de casa, carro a través de créditos blandos para los empleados), en este mismo rango encontramos los ascensos laborales como la posibilidad que le otorga la entidad a los colaboradores que demuestran habilidades y capacidad de aprendizaje y

desenvolverse bien en las diferentes áreas de la corporación la posibilidad de hacer carrera laboral esto como un incentivo monetario pero también de reconocimiento a una labor superlativa en el desarrollo de sus actividades diarias; un incentivo complementario al anterior está enmarcado en la creación de cargos; esta política se refleja en la entidad sobre todo en los últimos tiempos y después de la fusión con Bancafe donde fue necesario el reacomodamiento de la organización y la creación de nuevos niveles organizacionales encaminados a hacer menos traumático el proceso de fusión.

Las capacitaciones al interior de la organización se han convertido en una verdadera herramienta empresarial, primero porque desde el punto de vista de las directivas es muy importante el constante aprendizaje y evolución de la organización a través de la asimilación de nuevos conocimientos así mismo como el permitir el crecimiento profesional de todos los colaboradores; por eso se tiene un plan educativo al interior de la organización que permite que las personas se profesionalicen y especialicen con la colaboración de la entidad.

Dentro de los incentivos que podríamos llamar intangibles esta la estrategia de comunicación de la organización que busca que irradie toda la compañía desde los niveles más bajos pasando por todas las escalas jerárquicas de la misma, esto lo aprecian los empleados como un incentivo importante pero no solo por ser informados, cuenta también la posibilidad de realizar aportes importantes para mejorar los procesos y ser tenidos en cuenta.

En esta categoría de incentivos intangibles emerge como un factor preponderante la vinculación de la familia y se toma como intangible por el hecho de no representar ningún ingreso para el empleado y su núcleo familiar pero desde el punto de vista de la organización se interpreta como un elemento mediante el cual el empleado está más comprometido con la entidad pero de la misma manera la familia conoce la organización y se vincula a diferentes actividades corporativas o de responsabilidad social empresarial. Finalmente en este rango tenemos la percepción sobre la entidad esta categoría representa un incentivo intangible para empleados por el orgullo de pertenecer a la corporación financiera, por el buen ambiente laboral que se respira en la compañía, por el sentido de pertenencia y la imagen institucional que trasmite la organización, además ante los usuarios o posibles aspirantes a ocupar cargos genera un gran atractivo pertenecer a DAVIVIENDA.

Incentivos Económicos y Patrimoniales: la entidad les permite a sus funcionarios crecer al interior de ella, esto gracias a la posibilidad que tienen de hacer carrera laboral, estudiar y profesionalizarse, ascender al interior de la organización, construir patrimonio familiar, compartir de los beneficios del banco y construir ciudad, región y país con el apoyo de esta gran corporación.

- *...prestaciones e incentivos que tenemos dentro de la entidad, la verdad es que es una entidad maravillosa para trabajar...*
- *Más allá del salario y de la remuneración como tal, que hay dentro de los distintos aspectos de bonificación, incentivos y comisiones por venta...*

- *...es una empresa excelente para laborar, es excelente para que la gente construya patrimonio...*
- *...el banco nos da incentivos a los empleados y eso hace que las personas trabajemos por ese incentivo tan grande que es obtener el patrimonio.*
- *...eso obviamente va ligado a mis logros familiares y personales acabo de conseguir patrimonio otra casa y eso me incentiva mas a que tengo que trabajar más duro para poderla pagar.*
- *...es algo que se cultiva muy al interior de la organización y eso lo respalda no solo el ser humano en su afán de mejorar sino que todos sabemos los incentivos que el banco nos plantea a toda la labor comercial y ese es un motor muy grande...*
- *Yo creo que es tanto la naturaleza humana de las personas como los incentivos que da la organización que logra que se obtengan los buenos resultados.*
- *...es un banco que nos da todo nos ha enseñado el ahorro familiar el crédito para los empleados se preocupa mucho, pero mucho por el bienestar de sus empleados y sus familias...*
- *...el banco tiene como estrategia para que cada una de los empleados dentro de su puesto o de su rango cumpla, para ello tiene algo básico como un sueldo, unos incentivos por los logros y las metas alcanzados en los diferentes productos que tiene el banco, nosotros internamente llamamos concursos eso hace que la persona se incentive a cumplir las metas, a cumplirlas más allá, los incentivos son proporcionales al cumplimiento de las metas porque entre mas cumplo yo mas incentivo puedo generar, mas ingreso puedo generar...*
- *...el banco está muy pendiente de esa parte de los incentivos que ayuda a que las personas se superen y logren las metas esperadas por el banco.*
- *...y el factor determinante el salario.*

Percepción sobre la entidad: se colige de las entrevistas: debe existir sentido de pertenencia por parte de los empleados para lograr que una organización sea grande y obtenga importantes resultados, debe ser querida por todos sus funcionarios, pero ante todo, de ellos debe nacer el deseo de hacer las cosas bien; aportar cada uno desde su posición para mejorar el posicionamiento del banco, el cual termina siendo factor fundamental para el objeto misional de la entidad.

- *Yo pienso del banco DAVIVIENDA que es una entidad maravillosa, que es una empresa colombiana uno de los principales bancos del país, que lleva como la batuta en la banca, en mi parecer pensaría que es el primer banco del país, no solo por que trabaje en él, sino por sus productos por la calidad que tiene con su gente, por todo.*
- *...es verdad es un banco donde trabajar es muy bueno y donde las personas son importantes...*
- *...la proyección del Banco, y veo que es un banco con una dinámica sorprendente en este momento pues con un crecimiento muy importante, con un banco entrando a unas ligas mayores, no solamente ahora en centro América, sino que se sabe de la intención de entrar en sur América en el Perú y en Chile, entonces ve uno que éste es un banco con una dinámica muy importante que se viene posicionando muy bien en el país y que va siendo un banco muy respetado...*
- *...es un banco integral frente a los servicios financieros que presta, es un banco con una amplia cobertura y una gama muy extensa de productos y portafolios que cubre desde la banca de personas, la banca corporativa, la banca empresarial el crédito hipotecario, el crédito de vehículo...*

Ambiente Laboral (Bueno): es concluyente, para que existan buenos resultados, debe prevalecer un buen ambiente laboral, una competencia sana por superarse continuamente; esto lo ha logrado el banco gracias a sus políticas administrativas, al mejoramiento que promueve de su personal, a que comparte los resultados económicos con funcionarios e involucra las familias, generando sinergias al interior para posicionar cada vez en un punto alto a Davivienda.

- *...es un ambiente muy agradable las personas que trabajamos en DAVIVIENDA de verdad vivimos felices con lo que hacemos, donde estamos...*
- *...la verdad es que es una entidad maravillosa para trabajar lo describiría así; yo vivo feliz y todos los que trabajan conmigo en esta oficina y los que conozco están felices dentro de la organización.*
- *...realmente el ambiente laboral muy positivo.*
- *Creo que estoy en la mejor entidad, por su recurso humano, por el potencial que tenemos por todo lo que podemos ofrecer porque tenemos muchas alternativas, estoy en el mejor banco por el trato al recurso humano...*
- *...las personas que trabajan dentro de la empresa son felices también; Yo creo que hay cierta mística para hacer las cosas y pues en general a los seres humanos le encanta la felicidad.*
- *Porque se conoce el ambiente laborar en que se trabaja y la gente busca eso, lo aprecian; en la calle saben que es así, Yo pienso que dentro de la misma banca se sobresale con el ambiente laboral que se tiene...*

Gusto-Identidad- Pertenencia-Otros: contestan los entrevistados: el gusto de identificarse y pertenecer a una entidad, se convierte en un factor preponderante para que una empresa pueda crecer en el sector de los servicios financieros; es necesario que quienes laboran en ella se sientan identificados con sus productos, sus servicios, que sientan la importancia de lo que hacen, sentir que desarrollan el mejor trabajo del mundo, que su trabajo es importante para los clientes y trabajan para la mejor entidad de todas.

- *Yo pienso del banco DAVIVIENDA que es una entidad maravillosa, que es una empresa colombiana uno de los principales bancos del país, que lleva como la batuta en la banca, en mi parecer pensaría que es el primer banco del país, no solo por que trabaje en él, sino por sus productos por la calidad que tiene con su gente, por todo.*
- *...me encanta laborar en el, vengo de banco superior era una entidad maravillosa, pero DAVIVIENDA le hace crecer mucho como persona, al principio fue difícil, DAVIVIENDA tiene una cantidad de cosas adicionales para mejorar el entorno familiar, razones que me encantan, atender el público me encanta, brindarle soluciones a la gente, el servicio me encanta, vivo feliz con los jefes que tengo, la verdad soy una persona feliz en DAVIVIENDA.*
- *...me deja desarrollar con pasión lo que me gusta, porque me ve como un ser humano...*
- *...las personas que trabajamos estamos alineados y tenemos la camiseta puesta, tenemos unas estrategias claras y definidas que nos hacen llegar a completar esos objetivos.*
- *...es un banco muy humano, genera un sentido de pertenencia muy alto, se interesan por nosotros como personas, como funcionarios, siendo importante lo económico, y*

también el hecho que nos hagan sentir personas importantes para la organización, se preocupan por nosotros como personas, como por nuestra familia, eso hace que se cree mucho sentido de pertenencia hacia la organización...

- *...me encanta trabajar en DAVIVIENDA, vivo muy contenta, es un trabajo con cierto nivel de presión, lo que genera estrés, pero me gusta lo que hago siempre lo he hecho y este banco me encanta.*
- *...es una empresa maravillosa para los clientes así las cosas estoy súper posicionada con mi banco DAVIVIENDA.*
- *...me siento muy satisfecha, porque me siento apoyada por que tengo un banco que lo tiene todo, un amplio portafolio de productos y servicios, en toda las áreas de la banca, tiene uno muchas herramientas para poder satisfacer los clientes de todas la bancas, banca de personas, banca pyme, banca empresarial, banca oficial, vamos con muchas líneas de negocio y eso lo hace a uno más competitivo...*
- *...no me quiero ir de acá, porque este es el mejor banco del mundo, porque es un banco donde usted vale la pena, donde los empleados se ponen la camiseta del banco, y porque está muy enfocado al servicio de la comunidad...*
- *...por quienes nos dirigen en esta entidad, por nuestros directivos por el grupo Bolívar, por las personas a las que pertenecemos porque para ellos lo mas importante es el recurso humano...*
- *...es una excelente empresa, nos capacita constantemente y nos ofrece la posibilidad de crecimiento personal, profesional y familiar...*
- *...el banco DAVIVIENDA es una empresa líder en el sector bancario, pertenece a la holding Bolívar, un grupo de empresas líderes cada una en su campo , y son como una especie de semilla de mostaza que han venido de lo menos a lo más, en este momento jugando un papel de liderazgo en cada una de las industrias que representan.*

- *Primero porque me gusta lo que hago, amo lo que hago, me gusta el puesto en el que estoy, me gusta la empresa en la que estoy, me siento pleno, siento que he desarrollado un proyecto de vida alrededor de DAVIVIENDA...*
- *Porque soy feliz en el banco, siento pasión y amo lo que hago dentro de la entidad.*

Imagen Institucional- corporativa: el grupo analizado, expresa la satisfacción de pertenecer a una organización que a través de la marca ha logrado posicionarse como una de las mejores en el sector económico donde se desenvuelve; proyectándola como una organización atractiva para trabajar, donde el ser humano es tratado con decoró y de manera constante se consolidan proyectos que generen óptimas condiciones para sus clientes internos y externos; siendo todo esto producto de la filosofía influenciada por sus fundadores, quienes con claridad apoyaban la creencia, que la empresa lograría su consolidación, en la medida que sus integrantes tuviesen un alto acercamiento a condiciones loables en su entorno laboral, personal y profesional.

- *La gente le encanta la marca, el nombre del banco, uno escucha mucha gente decir que le encantaría ingresar a DAVIVIENDA, la conocen como una entidad muy buena para trabajar.*
- *...es una de las empresas más importantes del país. (P2)*
- *Que es una excelente institución, es uno de los mejores bancos de Colombia he tenido la oportunidad de trabajar en otras corporaciones y la verdad puedo comparar y decir que es una institución muy humana, con un excelente portafolio y un amplio mercado y posicionamiento en el país.*

- *Este dado por la imagen que tiene el banco a nivel laboral, imagen que realmente cautiva...*
- *Eso es una voz a voz que ha venido sembrando el banco DAVIVIENDA, por muchos años, la estabilidad importa en las personas, las familias y la proyección...*
- *...nos ven con una buena imagen, lo que llaman el 'TOP MIND', el tema de recordación de la gente de la marca...*
- *...es una excelente empresa, que tiene excelentes productos...*
- *...por la buena imagen con que contamos en el sector financiero...*
- *La agilidad, la buena atención, el servicio, y fundamentalmente la marca del banco como tal...*
- *...la imagen está sustentada en un contenido, cuando las personas sopesan en una balanza otros bancos y el banco DAVIVIENDA, saben que DAVIVIENDA tiene unos atributos donde el ser humano es fundamental y eso le encanta al ser humano...*
- *...hay una alineación en lo que se esta haciendo, diciendo y haciendo es público es reconocido por premios que ha tenido la organización a nivel de manejo y de las mejores empresas para trabajar en el país, la familia bolívar siempre ha desempeñado un destacado lugar de liderazgo en los últimos años y DAVIVIENDA igualmente, entonces eso se percibe a nivel público, a nivel de la gente, y a la gente le encanta estar en una empresa feliz...*
- *...ven un banco con una buena imagen corporativa un banco posicionado en el sector, ven un banco que está volcado para los empleados, para la familia, entonces es un banco que las personas valoran, es algo como de marca que nos ayuda a nosotros fuertemente por que es una percepción que tiene algo como la casita roja, donde dice que allí lo tenemos todo...*

- *Reconocimiento de marca, estabilidad laboral, apoyo a la educación, apoyo a la vivienda...*

Ascensos laborales: es apreciable el manifiesto, que la entidad conserva altos niveles de estabilidad en los diferentes cargos, y que en la medida que surjen vacantes, éstas son suplidas por el personal interno, a través de concursos basados en competencias y méritos, permitiendo acorde con los perfiles, aspirar a estos a nivel nacional y para los elegidos se convierte en una plataforma de reconocimiento, que conlleva al mejoramiento y crecimiento personal y profesional y el de sus familias.

- *Reconocimiento por logros promoción de las personas en diferentes cargos con base a competencias... (P4)*
- *No hay rotación, cuando esta seda es por los ascensos... (P6)*
- *La rotación es demasiado baja, uno de los factores principales está determinado por los ascensos. (P11)*

Creación de cargos: se comparte, que durante el proceso de fusión con Bancafe, se hizo necesaria la creación de nuevos cargos, que indujeron a los empleados de Bancafe para que interiorizarán las políticas y filosofía de Davivienda; durante este proceso de transición, estos cargos de enlace fueron fundamentales para continuar siendo una sola entidad. La dinámica de los mercados y la proyección de crecimiento de la institución de manera constante, han conllevado a la necesidad de generar nuevos cargos, con roles ajustados a diferentes objetivos y estrategias, los cuales son suplidos por la fuerza laboral interna del banco.

- *Una primera causa es que al fusionarse DAVIVIENDA con BANCAFE el negocio realmente ha sido muy prospero creció muchísimo y esto permitió que se creara nuevos cargos, hoy en día se siguen creando nuevos cargos...*

Capacitaciones: es alto el sentir y la aceptación, que las entidades son dinámicas, cambian y requieren que sus funcionarios siempre estén bien preparados para asumir los retos que trae consigo la generación continua de nuevos conocimientos, por eso, las políticas de capacitación al interior del banco permiten a los funcionarios estar en constante formación, relacionada con el sector de servicios bancarios, la emocionalidad del individuo y con la academia (pregrados, especializaciones, maestrías, ect); conllevando al profesionalismo e integralidad de los funcionarios, potenciando equipos competitivos que contribuyan con logros acordes con las expectativas organizacionales.

- *...capacitación sobre crecimiento personal y profesional.*
- *...me dan la oportunidad de capacitarme, me gusta estudiar, actualizarme constantemente...*
- *...capacitaciones internas, retroalimentaciones, acompañamiento...*
- *...la capacitación que se ofrece...*
- *...estoy estudiando permanentemente, con el objetivo de mantener actualizado en conocimientos.*
- *...el banco internamente hace unas capacitaciones y estas personas tiene que leer sobre el tema específico del mes o los temas específicos del mes y pasar la evaluación.*

- *...nosotros por el lado del banco DAVIVIENDA nos mantiene muy actualizados en esa parte nos manda a bastante capacitaciones y diplomados y es crucial estar muy bien capacitado...*

Comunicación: se aprecia por parte de los entrevistados, un esquema de comunicación fluido, donde a través de diferentes medios y canales se comparte la información relevante y de impacto a todos los niveles de la entidad bancaria; en ella se integra desde contextos normativos, estrategias comerciales, temas de crecimiento personal y todo lo concerniente con las unidades de negocio; a su vez se afirma de una comunicación en 360%, donde no hay barreras de interacción entre jefe – funcionario o visceversa, contribuyendo con un enriquecimiento en el formar y en el saber, que beneficia a sus integrantes y por ende a la organización.

- *Sobre todo busco la manera de difundirles la información, como bajarles a ellos el tema del compromiso de todos...*
- *...se da mucho la oportunidad de que las personas puedan innovar, dar sus opiniones...*
- *...si el funcionario comercial siente que no puede sacar un negocio adelante por diversas razones nosotros los directores de oficina estamos prestos para atenderlos a ellos como clientes internos.*
- *...buscamos que la gente sea muy integral, aquí todo es de mucho acompañamiento, todo es de mucha conversación, buscamos que los clientes internos no se sientan atropellados por nosotros los líderes, que sientan que su jefe es un amigo a quien se debe el subordinado solo por respeto, le debe mostrar resultados, pero que sienta también que no va a tener temores para poder hablar con él.*

- *...los mecanismos sustancialmente son: tener en cuenta, oír, escuchar a las personas; tener en cuenta el factor proceso, el factor relación...*
- *Primero que todo la comunicación y la meta se comparte partiendo de la meta de la sucursal luego la oficina y luego la individual...*

Vinculación de la Familia: es notable la aceptación y el impacto que genera en los funcionarios, que como estrategia de responsabilidad social empresarial, se involucren sus familias en constantes y diferentes actividades, concibiendo la organización como una gran familia, donde se involucra al entorno inmediato de los funcionarios, con programas que solventen y potencien desde lo emocional hasta lo patrimonial los hogares conformados por los clientes internos adscritos a la institución, cumpliendo un propósito en donde el ser humano es quizás el epicentro de acción más importante del banco Davivienda.

- *...actividades con la familia...*
- *...se preocupan por nosotros como personas, como por nuestra familia...*
- *...posiciona las personas y a sus familias en un entorno social adecuado, da tranquilidad al llegar todos los días a esta casa...*
- *...existen demasiados eventos que incorporan al grupo familiar, entonces no solamente importa el funcionario, sino que importan sus hijos, sus esposas, sus familias...*
- *...las personas pueden hablar, pueden innovar y hacer las cosas bien, en la medida en que esto se dé, las personas van ascendiendo y ven retribuido su esfuerzo, dándole estabilidad emocional a su familia y personal.*
- *...representa una familia por que nos han inculcado el servicio enfocado a las personas, el banco se preocupa por el ser humano, se preocupa por la familia, el núcleo familiar*

de los componentes que conforman cada una de las oficinas, cada uno de los miembros de dirección general, desde la parte superior hasta la parte más baja de la organización...

Objetivos Personales

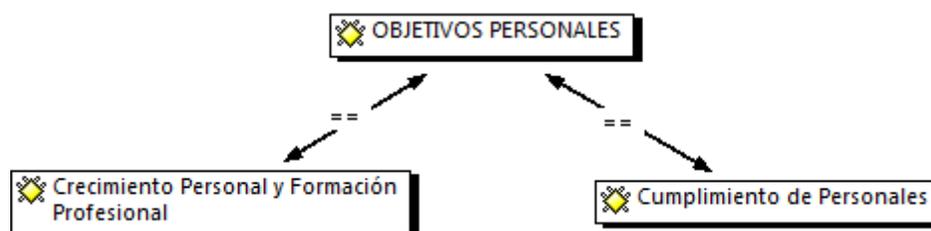


Ilustración 7. Objetivos personales

La ilustración 7 converge en dos factores relevantes, expresando los entrevistados, que; Davivienda no es ajeno al interés individual que emana de cada individuo como es el querer progresar en una empresa bien sea desde el punto de vista económico mejorar sus ingresos y/o desde el punto de vista profesional poder realizar una carrera académica pero a la vez una carrera laboral, donde reciba la formación profesional acompañada del crecimiento personal, y estimulado por el ascenso dentro de la entidad, estos son factores que los colaboradores de Davivienda saben que es posible alcanzar, pero esto se debe gracias a las políticas corporativas iniciadas en la mas alta dirección, donde se busca que el talento humano este motivado y exista una sana competencia interna por lograr excelentes resultados para el Banco, los cuales finalmente terminan traduciéndose en el cumplimiento de las metas individuales, lo cual para la organización es totalmente placentero, el registrar a lo largo y ancho de la entidad el crecimiento personal, profesional, familiar, patrimonial y laboral de muchos

de sus colaboradores, que han empezado como mensajeros, pasando por cajeros, convirtiéndose en informadores, llegando a directores, y grandes directivos, reflejando lo anterior la posibilidad de cumplir los objetivos como empleado y persona en Davivienda.

Crecimiento personal y formación profesional: emerge de las entrevistas que el banco tiene como políticas para los funcionarios de acuerdo a sus capacidades, puedan tener un crecimiento personal ayudado por la formación profesional, la cual puede estar dada por el aprendizaje natural a través de los diferentes cargos que pueden ocuparse en la entidad pero también con el decidido apoyo a que se forme profesionalmente de acuerdo con la carrera, especialización, maestría o curso corto que el funcionario se merezca emprender.

- *...la rotación están relacionadas con la posibilidad que la gente tenga crecimiento...*
- *...todo lo que tiene que ver con el área de recursos humanos, en cuanto al crecimiento personal...*
- *...quisiera hacer también una maestría, en este momento estoy haciendo un diplomado con el banco quisiera pues trabajar mucho en la parte financiera, hacer un diplomado sobre el tema, lo he venido aplazando por los hijos, la educación de ellos, pero me gustaría mucha hacerla sin embargo estoy estudiando ingles...*
- *Profesionalmente yo me siento bien, aplico los conocimientos de mis carreras, cada vez quiero aprender...*
- *...con las aperturas de concurso mucha gente a cambiado, a crecido internamente en la compañía.*

- *...busco siempre que las personas que trabaja conmigo puedan crecer, ellos son como la parte de mi continuidad profesional...*
- *...se le entrega la oportunidad de apoyarles en los estudios superiores y eso hace que el nivel de exigencias para ocupar cargos sea mayor, con las aperturas de concurso mucha gente a cambiado, a crecido internamente en la compañía...*
- *...que las personas sientan que pueden desarrollarse tanto a nivel personal, como profesional en la organización llegando a cumplir y a desempeñar cargos directivos, como ideólogos y construyendo una empresa que se toma como propia...*
- *...a la persona le fascina estar bien tratada, le fascina desarrollarse como profesional y que se cumple y que hay seriedad frente a lo que se hace, se dice y se piensa...*
- *...estar actualizado y aportarle al proceso, digamos de conocimiento, de la manera de hacer las cosas, más holístico, mas integral, teniendo en cuenta la parte humana, la parte digamos también espiritual...*
- *...porque me dio y me da la oportunidad de realizarme en varios niveles, a nivel espiritual, a nivel personal, familiar y social y porque es una empresa líder que me permite estar estabilidad y me permite éxito.*
- *Yo creo que las personas tienen un afán propio y personal de demostrar su calidad... y entonces todos diariamente nos levantamos con el deseo de ser mejores todos los días...*
- *...es un banco que esa diferencia la fija en el ser, en esa persona que entra a la institución y le interesa mucho su capacitación eso es algo que las personas agradecen mucho...*
- *...el desarrollo de las competencias necesarias para permanecer en mi cargo, porque vemos que en el sector financiero y en el sector donde me desenvuelvo es un sector que demanda muchos conocimientos demanda muy buena preparación...*

- *...he crecido como persona, como ser humano, como profesional, ese bienestar que se me ha dado se me ha brindado lo he podido transmitir hacia mi familia, el banco me ha dado una estabilidad laboral y que me ha ayudado alcanzar muchas metas.*
- *Mi objetivo principal es aprender inglés, que mis hijas puedan terminar la carrera y posteriormente puedan empezar una especialización.*
- *...ahí puede conseguir sus metas, puede conseguir su desarrollo familiar, personal y profesional, por que el banco a pesar de todas esas cosas el banco también nos presta a nosotros para el desarrollo de una carrera profesional...*

Cumplimiento de metas personales: aseveran en las entrevistas, que la corporación tiene garantizado que cada colaborador pueda alcanzar sus metas personales, esto dependerá de la habilidad, destreza, ambición, compromiso y desafío que cada empleado se traza cuando hace parte de Davivienda.

- *...nosotros tenemos unas metas nos debemos reunir todos los días para mirar cómo va cada persona con el cumplimiento de sus metas cada informador tiene una meta...*
- *...los principales objetivos es el cumplimiento de la metas que nos ponen a nosotros tanto mensuales como anuales, cumplir con todo ese tema...*
- *...cumplir las metas que trazan en el trabajo; siendo sobre todo esto una labor netamente comercial, donde se tiene muy claro cuáles son sus objetivos y llegar a posicionarlos para el banco cada vez más.*
- *...que yo sepa en donde están ubicados, en que oficina esta, donde deben llegar, es decir cuáles son las metas individuales...*
- *...ellos saben a diario después de cada jornada, ellos deben de llegar donde su director a contarle como le fue hoy, como está saliendo el resultado de la siembra de los días*

anteriores, le llamamos rueda de negocios, rueda de negocios es todo aquello que le va a permitir proyectarse para cumplir en la semana siguiente, en la quincena siguiente, el aporte de metas efectivas se anotan y se parametrizan en formatos especializados...

- ...soy muy ambiciosa, quisiera llegar a ser la gerente de la sucursal, pero mira a nivel micro busco posicionamiento de la oficina, siempre como de las mejores de la sucursal Manizales, tengo clarísimo que quiero seguir siendo una de la oficinas más rentables...
- Yo pienso que ya también uno da sus metas personales es desarrollar los proyectos que uno tiene más allá de su vida laboral...

Rotación de funcionarios.

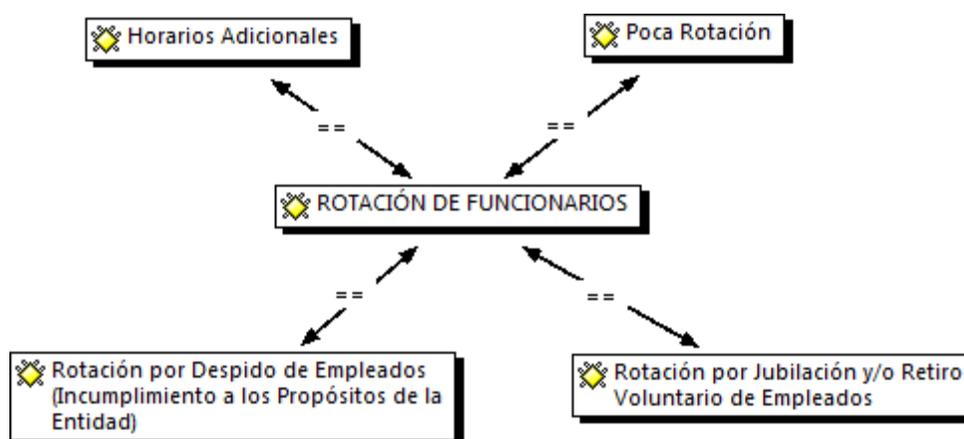


Ilustración 8. Rotación de funcionarios

En la ilustración 8, se permite se refleja por parte de los entrevistados; que el horario adicional como uno de los factores que genera un índice importante de rotación para los cajeros en la entidad, esto incitado de una manera involuntaria por la organización pues en esta labor se encamina como el trampolín para los funcionarios que muestran condiciones de responsabilidad, compromiso y sentido de pertenencia; es de cierta manera el filtro que utiliza el banco para saber quien puede estar vinculado

definitivamente a Davivienda; en general la entidad registra un bajo índice de rotación de personal, el cual es alimentado en las actividades de horario adicional como lo enmarcábamos anteriormente y por el uso de practicantes tipo SENA, que no colman las expectativas, en este contexto surge la rotación por despido de empleados que sin ser muy usual existe debido al no cumplimiento de metas o al estrés generado por la presión a la hora de exigir resultados, otro factor de rotación de personal se da cuando no se llenan las expectativas del empleado en la organización; finalmente un elemento que sucede en todas las unidades de negocios y es el relacionado con la rotación de empleados por motivo de jubilación o retiro voluntario o arreglo con la entidad como sucedió en el momento de la transición por la compra de bancafe.

- *...se da en el caso que el empleado no encuentre como proyectarse dentro de la organización; sabiendo que tenemos posibilidades a nivel nacional...*
- *...con las familias no es sencillo decir quiero seguir en la organización y buscar puesto hacia Bogotá e irme a vivir allí, entonces creo es por eso que no encuentre una proyección local, donde se desarrollen las capacidades...*
- *...el banco vincula gente muy joven para que haga carrera, en todo ese proceso a veces en el afán de crecer muy rápido la oportunidad no se ve muy bien...*
- *...la rotación es baja se le da estabilidad en su puesto.*

Horarios adicionales: han respondido los entrevistados, el banco piensa siempre en prestar un mejor servicio a los clientes, para ello ha desarrollado de acuerdo al comportamiento del mercado el servicio de horario adicional, actividad que al interior del banco sirve para generar semilleros y que la gente pueda ascender, pero también

sirve como filtro para muchas personas que ven esta actividad como un trabajo transitorio mientras terminan sus estudios de pregrado.

- *...relacionado con el horario adicional...*
- *...por tener funcionarios del horario adicional sufro mucho digamos esa es una causa, esto debido a que en los horarios adicionales están en el banco DAVIVIENDA hechos como semilleros, como formadores, para nuevos cargos en horarios normal, entonces cada vez que hay un rotico, se me mueve una persona, eso me genera ese espacio de la adicional, entonces los vamos subiendo ese es como el tipo de rotación para mí.*
- *...las personas rotan generalmente porque cumplen ciclos; nuestro banco tiene... (ehhh...); pues horarios adicionales por ejemplo, donde en esa edad las personas tienen como prioridad la universidad o el estudio, muchos cuando no acomodan sus horarios académicos con sus horarios empresariales, fundamentalmente resuelven desertar...*

Poca rotación: en general la rotación de la entidad es muy baja seda cuando el funcionario no se acopla al ritmo de trabajo, cuando no tienen actitud y aptitud hacia el cumplimiento de metas, en general esto demuestra la estabilidad laboral que ofrece Davivienda argumentaron los entrevistados.

- *Son pocas muy poca muy escasa.*
- *...la rotación es muy poca, la entidad le da mucha oportunidad a los empleados...*
- *...te juro que en todo este tiempo que llevo en el banco la rotación es muy baja...*
- *La rotación de nosotros no es alta, es una rotación baja... (P5)*
- *...rotan si hacen una cosa muy mala para el banco...*

Rotación por jubilación y/o retiro voluntario de empleados: contestaron los entrevistados, en Davivienda como en toda unidad socio económica, existe rotación por jubilación y retiro voluntario, esta última sustentada la mayoría de las ocasiones por cambio de residencia hacia otra ciudad o transformación del proyecto de vida.

- *...por el retiro de las personas...*
- *...en muy bajo porcentaje pues gente que ya no está por razones diferentes...*
- *...no por retiro de los funcionarios, ni por parte de los funcionarios ni por parte de la entidad otra cosa es que diga que no quiere trabajar en DAVIVIENDA...*
- *...otra que se está dando en éste momento es que hay una generación que está saliendo pensionada, entonces también estas personas están dejando un relevo generacional...*
- *...es muy poquita la rotación que se dé por decisión personal, que las personas cambian de ciudad, o tienen otro plan de vida...*

Rotación por despido de empleados (incumplimiento a los propósitos de la entidad): se infiere de las entrevistas, que la entidad tiene en su objetivo misional ofrecer servicio financieros, para ello necesita contar con colaboradores audaces, competitivos, con grandes destrezas de comunicación y avezados en la labor comercial, cuando un empleado no cumple con esas características, y a pesar de ser capacitado, a pesar de ser acompañado, a pesar de habersele entregado las herramientas necesarias para adelantar dicha actividad, de haber tenido los plazos necesarios, y si aún así no cumple, no podrá continuar laborando con la entidad.

- *...la sucursal a aumentado un poquito la rotación y se viene dando más por un tema de una exigencia después de un proceso muy grande de capacitación, de enseñanza, de preparación, de darle a la gente las oportunidades; entonces ese es un caso de deficiencia, de esperar que las personas tienen que cumplir, pero que llevan ya mucho tiempo y que no logran, entonces esa es parte de una rotación... (P9)*
- *...por última medida si el funcionario con el plan de mejora y el seguimiento que se le hace no logra cumplir con los objetivos del cargo que desempeña entonces ya el banco toma una decisión. (P10)*
- *La rotación en el banco no es tan alta normalmente en el banco, el banco tiene una estabilidad muy buena de los diferentes cargos, la rotación se debe es a lo que hablamos en el punto anterior; cuando las personas no cumplen con las metas esperadas o los objetivos esperados por el banco para el cargo, se le hace todo el seguimiento, se le hace todo ese proceso que se describió en el punto anterior y no cumple con eso entonces ya a la persona la desvinculan del cargo... (P10)*

Vinculación laboral.

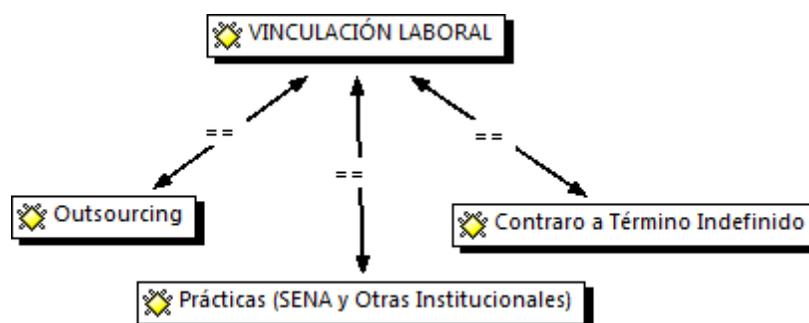


Ilustración 9. Vinculación laboral

La vinculación laboral en Davivienda se enmarca básicamente en los contratos a termino indefinido, como se aprecia en la ilustración 9, donde es clara la política organizacional en este sentido al pretender desde el mismo inicio de la relación principal –agente que este sienta que cuenta con la estabilidad de un trabajo seguro, y las ganancias y el crecimiento a partir de la vinculación deben ser para las partes vinculadas en el contrato; no obstante lo anterior el banco también utiliza otras alternativas que se lo permite la ley, aunque son obligación la entidad las toma como una gran posibilidad de encontrar nuevas generaciones de empleados bien cualificados para pertenecer al grupo Bolívar; otro criterio utilizado para la vinculación laboral esta relacionado con el outsourcing, el cual básicamente consiste en publicar a través de pagina Web las necesidades laborales y esta empresa es la que realiza los respectivos filtros de acuerdo con el perfil deseado para el cargo a ocupar, esta modalidad también es utilizada para la contratación de trabajos o labores que no están relacionadas con el objeto misional pero que de una u otra forma el banco necesita de ellas, como es la mensajería, el aseo, el mantenimiento de las instalaciones y la vigilancia.

- *Si claro, pues normalmente la gente entra a través de una temporal unos días y luego a través de una vinculación directa...*
- *...su gran política de que todas las personas tengan todos los beneficios que la institución de, que tiene perfiles especiales para cargos, que busca en los cargos básicos gente joven, pero que es una limitante que para cargos mayores no...*

Outsourcing: este tipo de contratación es utilizado por la entidad como un proceso mediante el cual contrata con una bolsa de empleos para que le seleccione personal de acuerdo a un perfil determinado.

- *...se hacen a través de un outsourcing, el banco tiene una página que está afiliada al empleo.com allí el empleo.com filtra las personas que desean entrar al banco, el banco incluso esta certificado en contratación de personal por norma de calidad.*

Prácticas (SENA y otras instituciones): se refieren los entrevistados a las estrategias utilizadas para vinculación de personal, como un método importante para detecta buenos prospectos, es así como a través de las practicas con estudiantes en convenio con el SENA, se pueden encontrar muchos estudiantes que poseen un alto nivel de rendimiento en las funciones asignadas y por eso reciben la oportunidad de vincularse al banco, una vez terminan su proceso de practica.

- *...otra forma de contratación son las del SENA o las que están haciendo practica...*
- *...utiliza los aprendices SENA en sus prácticas dentro del banco si tienen buen desempeño los inicia en contratos temporales y luego los vincula definitivamente, el banco ofrece la posibilidad a los empleados de realizar su carrera universitaria.*
- *...tu empiezas como cajero o empiezas en un aprendiz SENA, pasas hacer caja, cuando terminas practica te pueden dejar y te vinculan unos meses por temporal y luego por contrato a termino fijo...*
- *...hay un porcentaje interesante de promociones o de apoyo SENA, el SENA generalmente con el patrocinio, pues es gente muy buena hay un campo de acción*

focalizado y muchas veces nos quedamos con esas personas en la oficinas en donde nos hacen practica...

- *...la gente entra del SENA y terminan siendo cajeros, asesores comerciales; yo creo que es ese crecimiento que ellos tienen, aquí la gente se educa, si la gente demuestra las capacidades que tiene pueden llegar muy lejos...*
- *...contratación temporal con practicantes tipo SENA.*
- *...también hace contrataciones a los mejores profesionales que se destacan en las mejores universidades para que hagan sus pasantías y hagan su práctica empresarial generando así una generación de profesionales muy activos y dinámicos que pueden experimentar en el banco lo que es pasar de la academia a la parte profesional...*
- *...hay otro tipo de contratación, son las personas temporales que son aprendices SENA, contratos para unas labores específicas, también ofrece contrato a termino definido para aprendices SENA o para unas labores específicas...*

Contrato a término indefinido: uno de los grandes atractivos del banco es la modalidad de contratación de su personal, el cual en la gran mayoría de los casos es con contrato a término indefinido con vinculación directa a Davivienda, convirtiéndose esta acción por parte del banco en una demostración de confianza al empleado, ofreciéndole por parte del banco estabilidad laboral.

- *...es a término indefinido, considero que es una forma de contrato muy buena, tiene todas las prestaciones, a demás del pacto colectivo de trabajo...*
- *...en cargos más profesionales la vinculación es directa a término indefinido con el banco...*

- *Si el banco generalmente busca que las personas entren, muy rápidamente con contrato a termino indefinido...*
- *...contratarlo a término indefinido le da a uno mucha tranquilidad.*
- *...para empleados es normalmente contrataciones de término indefinido y en algunas ocasiones para algunos trabajos específicos o cortos hacen un contrato por término fijo o labor...*
- *...a término indefinido directamente con DAVIVIENDA eso es muy bueno porque además tenemos muy buenos beneficios...*
- *...contratación a termino indefinido en ese sentido hay mucha estabilidad...*
- *...las modalidades de contratación del banco están garantizadas por el código de trabajo y por la constitución del país, (ehhh...) por éste tema hay contrataciones a término indefinido, hay contratos a término fijo, pero prevalecen los contratos a término indefinido...*
- *...éste es un banco que ha tenido una política muy clara, que es siempre contratar a término indefinido, nunca ha sido una institución que le guste el de tener gente temporalmente...*
- *El banco tiene básicamente una modalidad de contratación o dos la de nosotros que es un contrato a termino indefinido, este tiene unas cláusulas que es que se puede dar por terminado de forma bilateral o unilateral...*
- *...el grueso del banco es los contratos a término indefinido; tenemos una contratación buena, que nos brinda todas las garantías necesarias para permanecer dentro del cargo, pues hasta ahora la rotación es bajita siempre y cuando usted cumpla con las expectativas del banco.*
 - *Claro la contratación es a termino indefinido cumple con todos los requisitos de ley y un poco mas...*

Análisis de las Encuestas

Los resultados de la aplicación de la encuesta, permiten diagnosticar elementos esenciales en la comprensión de la relación principal agente; adentrando en un contexto descriptivo de múltiples variables inherentes a la organización, las cuales por sus condiciones se convierten en influenciadoras para el adecuado flujo de comunicación, que a la larga serán determinantes en el logro de los objetivos empresariales y la coherencia de intereses entre los diferentes agentes que la integran, definiendo condiciones motivantes y estimulantes que guarden proporcionalidad con los logros y convicciones personales en función de la colectividad.

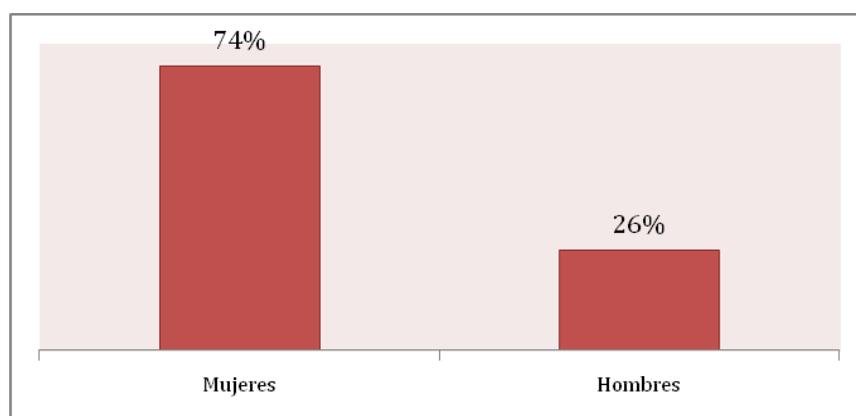


Ilustración 10. Genero funcionarios Banco Davivienda

En la ilustración 10, se logra evidenciar la alta representación femenina, siendo un fenómeno característico desde la consolidación del Banco Davivienda, entre tanto la participación masculina se hace protagónica desde la adquisición de Bancafé, donde la

presente de personal masculino era más notoria; aún así persiste con notable presencia las mujeres en la organización.

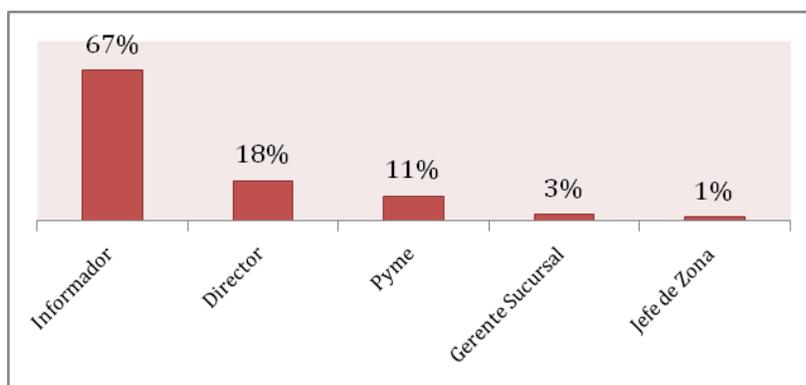


Ilustración 11. Área de desempeño laboral

En cuanto al área de desempeño en la organización (ilustración 11), se refleja una fuerte participación de agentes en áreas de información y de asesores pyme, ambos con una participación total del 78%; quienes a través de sus cargos soportan la gestión comercial y operativa del negocio; complementando el grupo evaluado por la parte ejecutiva y directiva de la regional Eje Cafetero, compuesta por los directores, gerentes de sucursal (Caldas, Risaralda y Quindío) y el gerente regional.

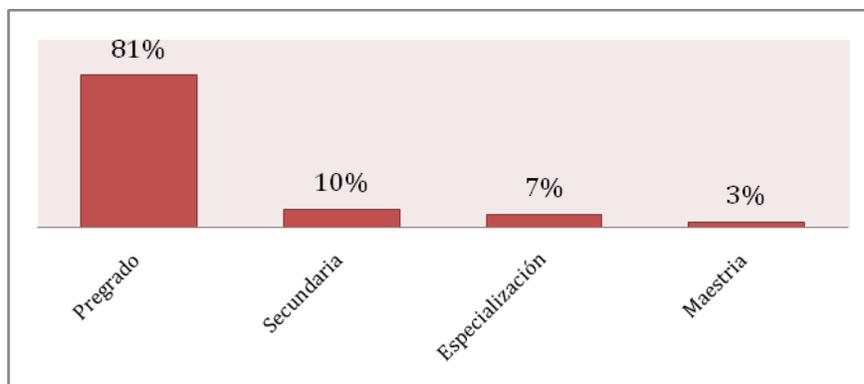


Ilustración 12. Nivel de formación académica

Se identifica en la ilustración 12, que el nivel de formación de mayor trascendencia es el de pregrado, denotando competencias formativas que pueden hacer característica la institución y ambientando condiciones que pueden ser estimulantes para que los colaboradores se formen, seguida de secundaria en más baja proporción, culminando con estudios más profundos característicos en las áreas ejecutivas y directivas como especializaciones y maestrías, con una presencia del 10% en la población encuestada.

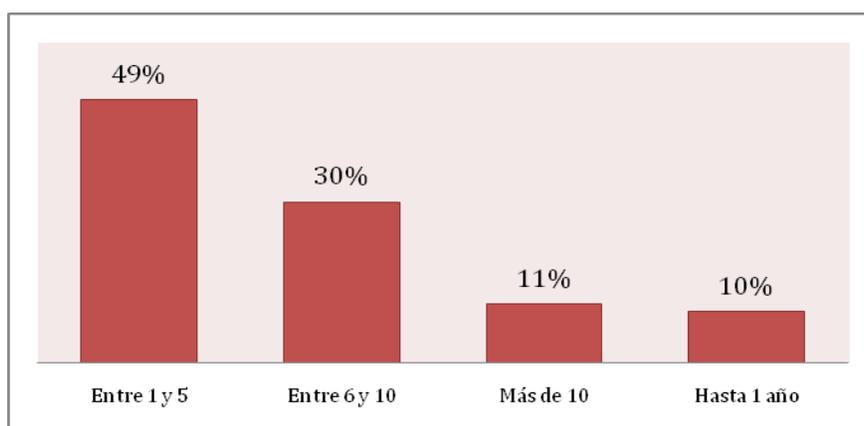


Ilustración 13. Antigüedad en la institución

La estabilidad laboral surge como un componente relevante para los agentes y principales en el Banco Davivienda, como lo demuestra la ilustración 13, donde se evidencia una extensa trayectoria en funcionarios que llevan más de 6 años, con una participación del 41%, apreciándose a su vez un grupo joven y en proceso de maduración organizacional entre 1 y 5 años que se apuntan el 49%, complementando con la cuota restante los menores a 1 año.

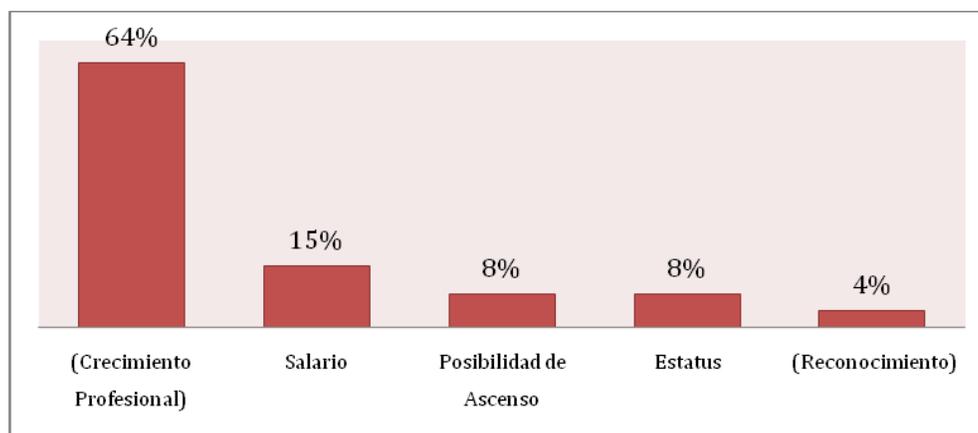


Ilustración 14. Objetivo trazado para ingresar a la institución

Los resultados obtenidos muestran en la ilustración 14, para la población estudiada el principal objetivo fijado al ingresar al Banco Davivienda, es el crecimiento profesional con la elección por parte de un poco más de las dos terceras partes de la población encuestada; prosigue en orden de importancia el objetivo salario, posibilidad de ascenso y estatus, y por último un 4% buscaron reconocimiento.

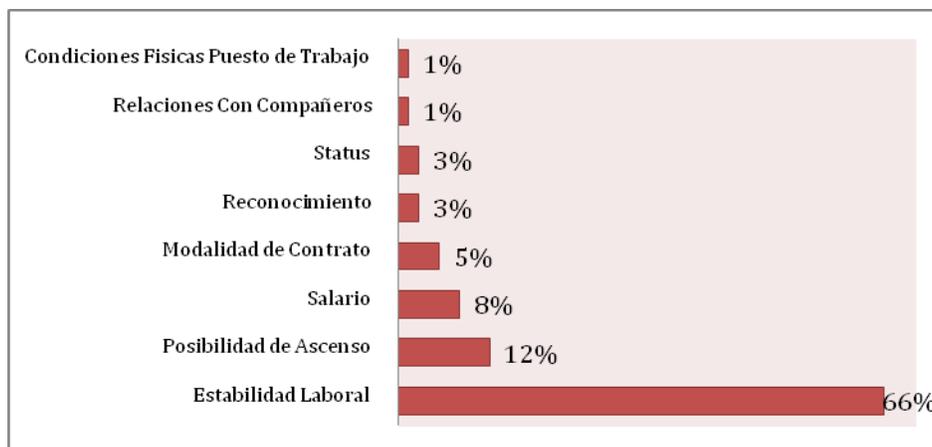


Ilustración 15. Factores motivadores para ingresar a la institución

En la ilustración 15, los registros permiten inferir, la expectativa puesta por los colaboradores en la estabilidad laboral, abarcando las dos terceras partes del grupo encuestado, como factor con alto nivel de motivación para ingresar al Banco Davivienda, seguido de la posibilidad de ascenso con un 12%, apreciándose el salario como un referente con estimativo bajo frente a las anteriores variables con un 8%.

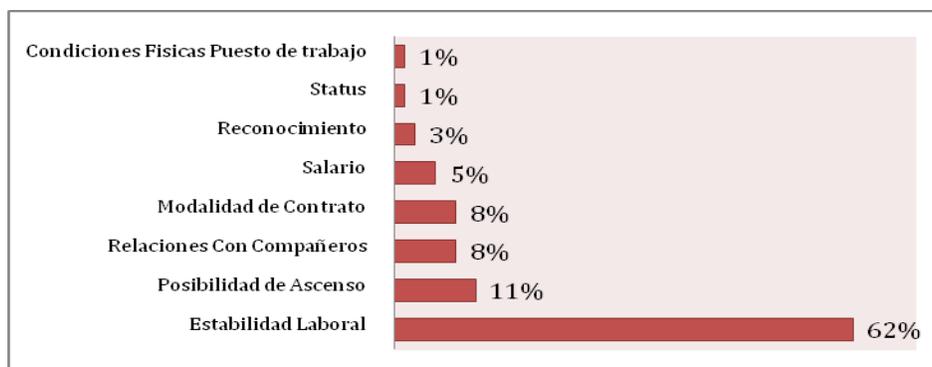


Ilustración 16. Factores que motivan a la permanencia en la institución

Consultados los empleados sobre los elementos que lo motivan a permanecer en el banco Davivienda, presenta un alto nivel de reconocimiento la estabilidad laboral,

la cual alcanza una fuerte aceptación con un 62%, continúa en orden de importancia posibilidad de ascenso, con participación muy por debajo de la anterior y se integra el resultado con otras variables de menos protagonismo y que resagan al salario con una aceptación del 5%. Lo anterior se evidencia en la ilustración 16.

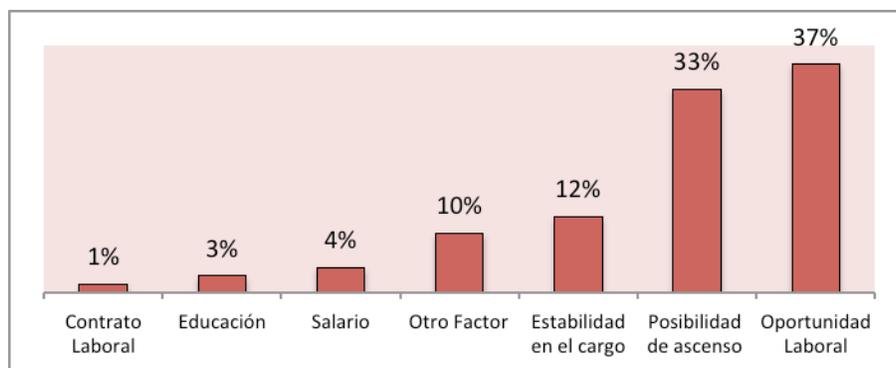


Ilustración 17. Factores de Retiro

Indagados los encuestados según la ilustración 17, se destacan la oportunidad laboral y la posibilidad de ascenso con presentación protagónica y que podrán generar una dimensión cercana al sentir de los colaboradores en sus expectativas de permanencia y en las condiciones que se podrán gestar en el contorno laboral del Banco Davivienda; denotando en el universo encuestado como el contrato laboral, educación y salario no son incorporados como relevantes por parte de los funcionarios adscritos a la organización para considerar su retiro.

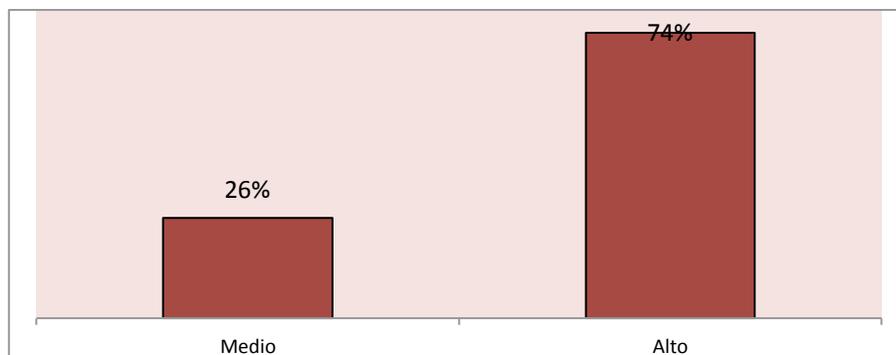


Ilustración 18. Nivel de Control en el Banco Davivienda.

Se observa en la ilustración 18, el grado de control que se ejerce en la organización, y sobre el cual el sentir de los protagonistas es alto y constante, producto de los seguimientos y exigencias incorporadas en el proceso de cumplimiento de resultados acordes con los roles de cada colaborador; condición coherente con la dinámica que involucra al sector bancario y financiero al cual esta afiliado el Banco Davivienda.

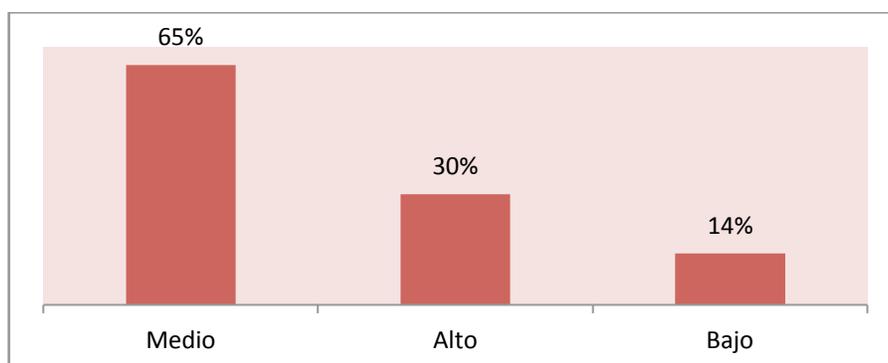


Ilustración 19. Nivel de Incentivos.

Encuestado el universo de la población, según la ilustración 19, se observa que el nivel de incentivos es calificado en un contexto medio, dimensión que puede generar

un acercamiento a un grado posible de conformidad concebida por parte de los encuestados y concordante con los diferentes estímulos entregados por la institución, los cuales a la larga podrán generar una condición de motivación para éstos; casi una tercera parte los perciben altos y un 14% los estiman bajos.

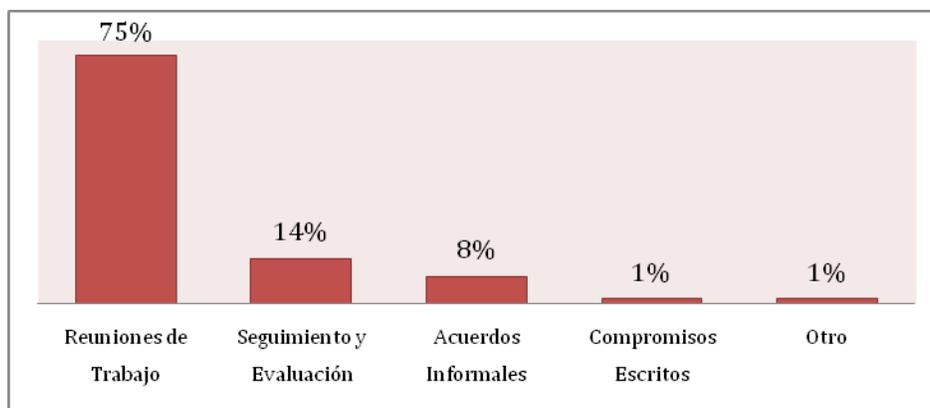


Ilustración 20. Estrategias principales para potenciar el desarrollo de los agentes

Indagado el personal del Banco Davivienda sobre los mecanismos utilizados por el jefe inmediato para el desarrollo de su trabajo en el área, se obtuvo en la ilustración 20, reuniones de trabajo con una respuesta del 75%; se colige de lo anterior que para el principal es importante tener un control constante sobre su agente, si adicionalmente se revisó el ítem de seguimiento y evaluación con un 14%, podremos concluir que gran parte de la estrategia empresarial, mediante la cual el principal busca alcanzar los mejores logros del agente, basados en el seguimiento constante como forma de obtener información de primera mano acerca del avance de su trabajo.

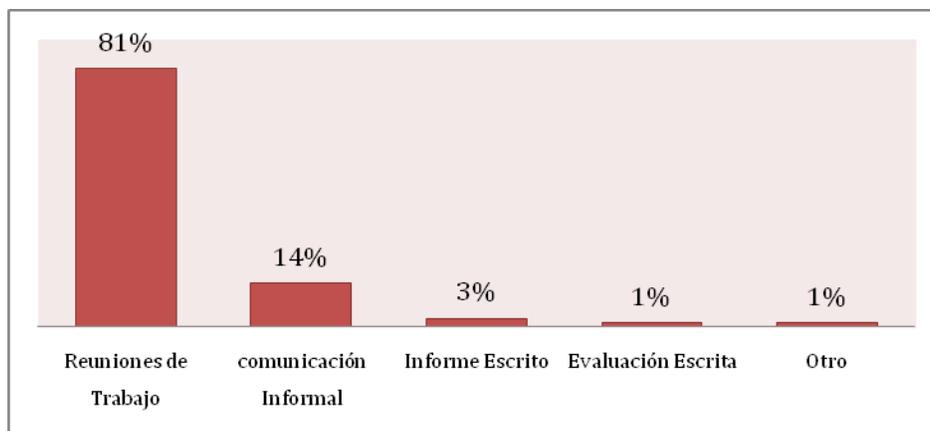


Ilustración 21. Mecanismo de evaluación y seguimiento a los agentes

Según la ilustración 21, se puede manifestar que las reuniones de trabajo utilizadas por el jefe inmediato son identificadas por el 81% de los empleados, como pretensión de un seguimiento continuo, que procure una alineación constante entre las estrategias y los objetivos trazados; haciendo presencia de una manera leve la comunicación informal con un 14% y se sienten casi desapercibidos los informes y evaluaciones escritas.

Análisis de Clúster

José Luís Vicente Villardon (2011) en su trabajo “Introducción al análisis de Clúster”; lo define como un método que permite descubrir asociaciones y estructuras en los datos que no son evidentes a priori pero que pueden ser útiles una vez que se han encontrado.

Los resultados de un Análisis de Clúster pueden contribuir a la definición formal de un esquema de clasificación tal como una taxonomía para un conjunto de objetos, a sugerir modelos estadísticos para describir poblaciones, a asignar nuevos individuos a las clases para diagnóstico e identificación, etc.

Después de aplicado el respectivo análisis con el software estadístico, se identifican dos grupos de la siguiente manera; el primer Clúster se conformó por la fuerza comercial integrada por los Informadores comerciales y asesores pyme, siendo característico del grupo su rol en la atención y venta directa de los servicios financieros ofertados por el Banco Davivienda; entre tanto el segundo Clúster lo integran los directores de oficina y los niveles ejecutivos (jefe de zona y gerentes de sucursal Risaralda y Quindío).

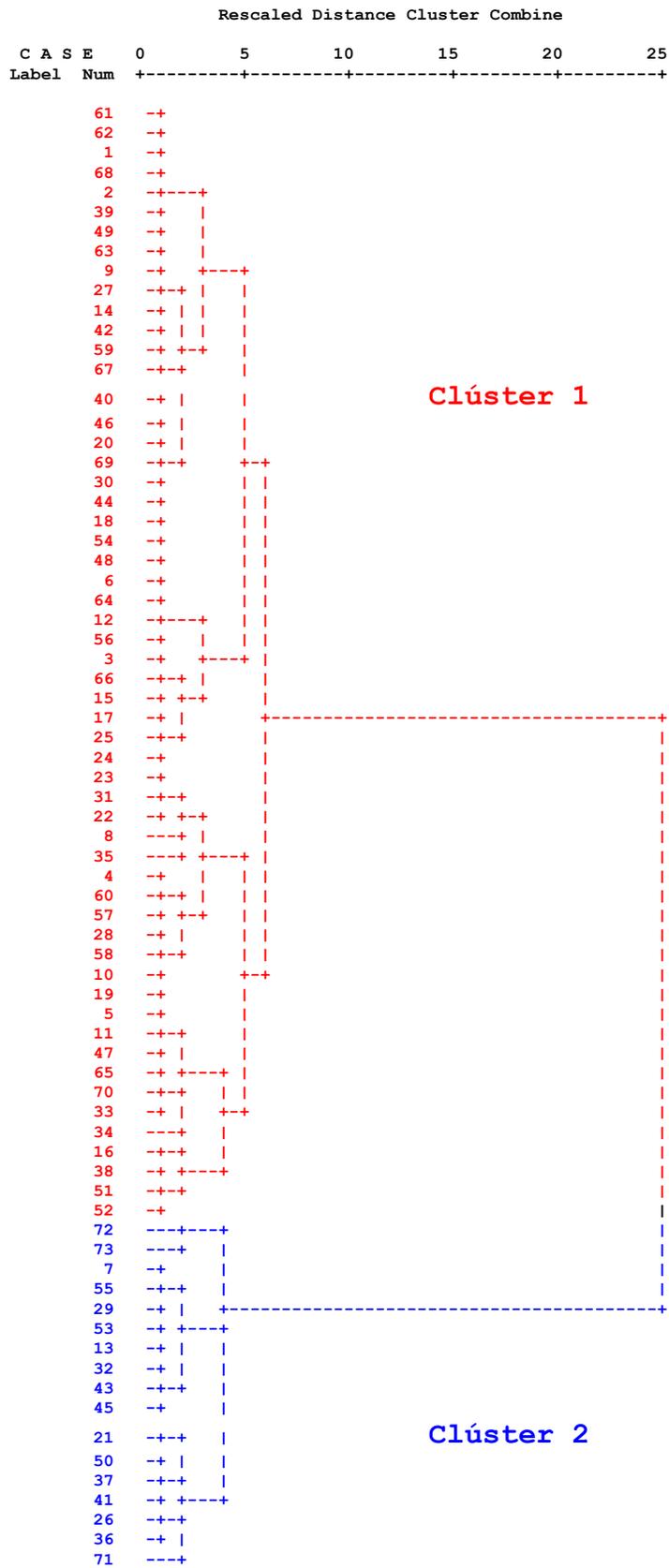


Ilustración 22. Dendrograma

La ilustración 22 permite observar cómo fue la conformación de los dos grupos, los cuales se han seleccionado de acuerdo a sus similitudes, intereses en común, y características homogéneas e intereses particulares; expresadas bajo concordancia en las respectivas encuestas.

En cuanto a las características generales de cada conglomerado el clúster 1 y el clúster 2 se desprenden las siguientes:

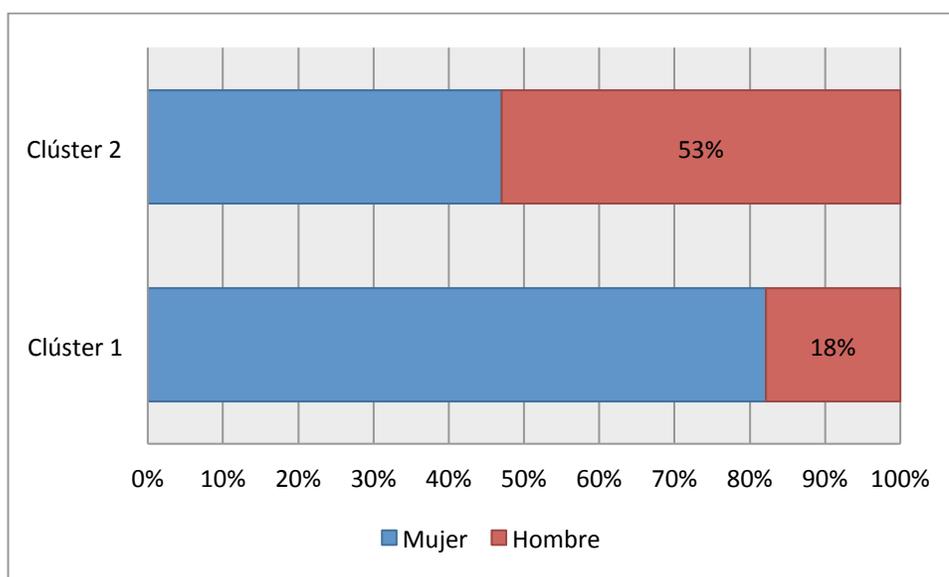


Ilustración 23. Género cluster 1 y 2

La ilustración 23 describe la participación de géneros en cada grupo, mostrándose la tendencia del banco a una mayor participación del género femenino, reflejo apreciado en la fuerza de ventas directa, conformado en su mayoría por las informadoras y asesores pyme adscritas a la sucursal, acorde con lo observado en el

clúster 1, entre tanto en el clúster 2 se aprecia un equilibrio de genero en la parte ejecutiva y directiva de la regional eje cafetero.

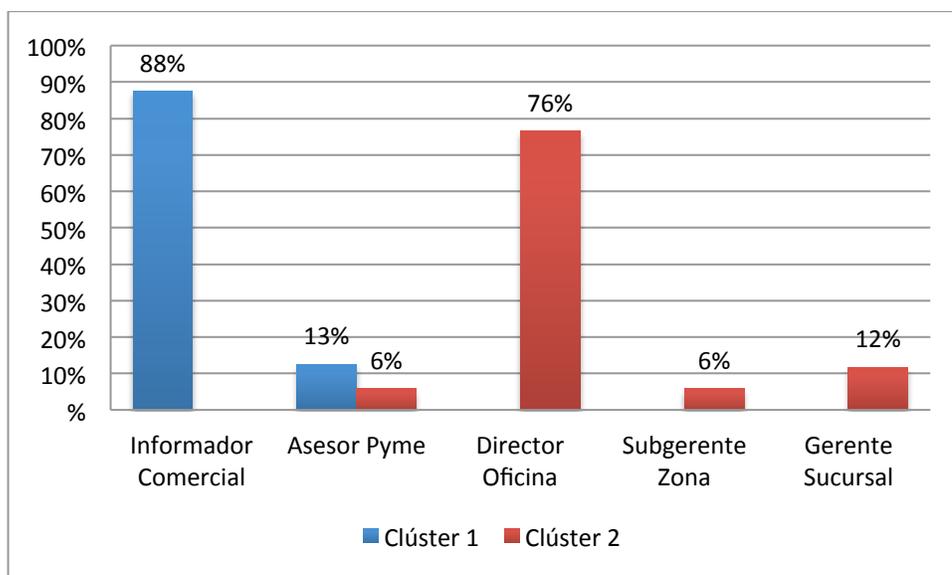


Ilustración 24. Área de desempeño clúster 1 y 2

En cuanto al área de desempeño en la ilustración 24, se amplia lo identificado en la conformación del dendograma, donde el clúster 1 está conformado por informador comercial y asesor pyme, quienes son los encargados de soportar la producción comercial de la entidad; y el clúster 2, se conforma por las personas que dentro de la regional eje cafetero tienen la responsabilidad de encaminar el cumplimiento de las directrices organizacionales.

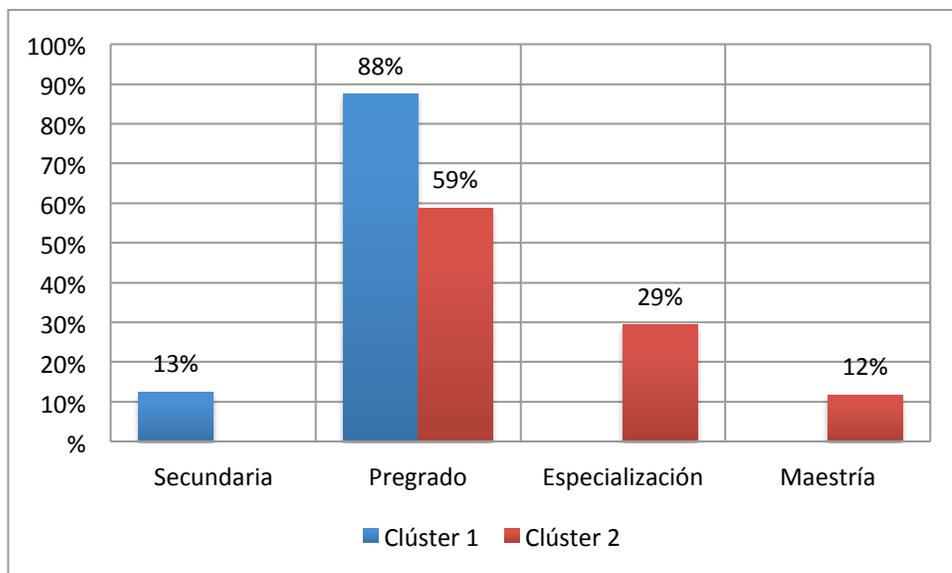


Ilustración 25. Formación académica clúster 1 y 2

Lo relacionado con el nivel de formación, la ilustración 25 nos muestra un grupo de vendedores e informadores, con una formación que promedia el pregrado, destacándose en este conglomerado el trabajo comercial por parte de quienes lo conforman “clúster 1 “; mientras que en el clúster 2, se puede visualizar una formación avanzada, esto debido a los requerimientos y responsabilidades que tiene cada funcionario de este grupo en la organización, liderando de manera constante roles formativos que trascienden hasta maestrías.

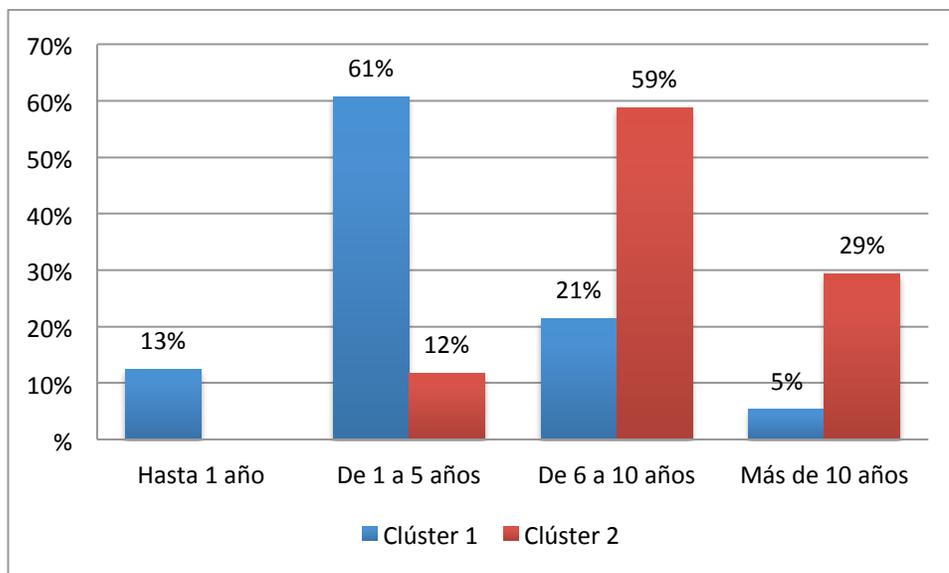


Ilustración 26. Años laborados clúster 1 y 2

Referente a los años laborados, la ilustración 26 destaca, una mayor participación en el clúster 1, del periodo laborado el entre 1 y 5 años, advirtiéndose en este grupo una mayor rotación de personal; entre tanto en el clúster 2, prevalece la estabilidad, teniendo mayor participación el personal de 6 a 10 años laborados.

Analizados los objetivos que se trazó al ingresar, en ambos conglomerados se tiene el crecimiento profesional como factor relevante con una participación de 63% y 71 % respectivamente para el clúster 1 y 2.

Consultados sobre los factores motivantes de permanencia se obtuvo de la misma manera en ambos grupos como elemento relevante la posibilidad de ascenso con un porcentaje del 57% para el clúster 1 y 77% para el clúster 2.

En lo concerniente a factores de retiro en el banco Davivienda, se obtuvo como elementos preponderantes oportunidad laboral con un 39% y 29 % para el clúster 1 y 2 respectivamente; posibilidad de ascenso con un 29% y 47% en el clúster 1 y 2.

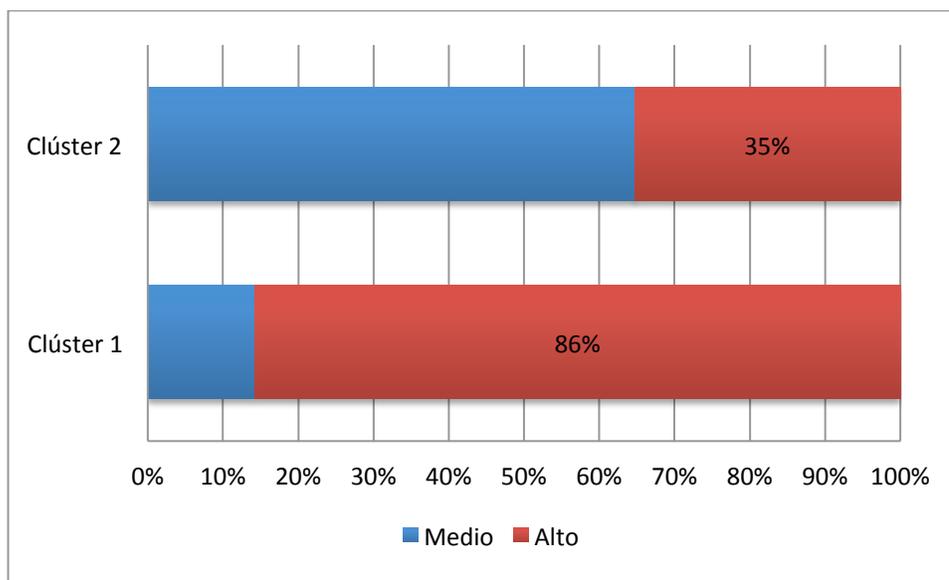


Ilustración 27. Nivel de control clúster 1 y 2

La ilustración 27, muestra el nivel de control, donde se evidencia claramente la manera como cada grupo lo percibe; el clúster 1, enmarcado en la fuerza comercial (asesores pyme e informadores), denotan una gran presencia de acciones de control sobre su rol e interacción; todo ello producto de la impresión del logro a resultados esperados por las unidades económicas a las que corresponden; por lo contrario el clúster 2 (directores y jefes), perciben un control moderado por el nivel de confianza y la responsabilidad que sus funciones ameritan en el desempeño de su cargo.

Tabla 3. Incentivos clúster 1 y 2

Incentivos			
2 Clústeres		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	Bajo	1	1,8
	Medio	40	71,4
	Alto	15	26,8
	Total	56	100,0
Clúster 2	Medio	10	58,8
	Alto	7	41,2
	Total	17	100,0

Consultados los dos grupos frente a los incentivos, manifiestan una percepción a calificar ambos como nivel medio dicho atributo, no siendo de alto impacto o de leve percepción, como es apreciable en la tabla 3.

Examinadas las estrategias del coordinador de trabajo, la inclinación en cada clúster es darle importancia a la reunión de trabajo con una calificación de 77% y 71 % respectivamente en el clúster 1 y 2.

Revisados los mecanismos de evaluación y seguimiento en cada conglomerado, se encuentra en la reuniones de trabajo una herramienta importante para la evaluación y el seguimiento calificándolo con el 79% el clúster 1 y con el 88% el clúster 2.

Análisis Complementario

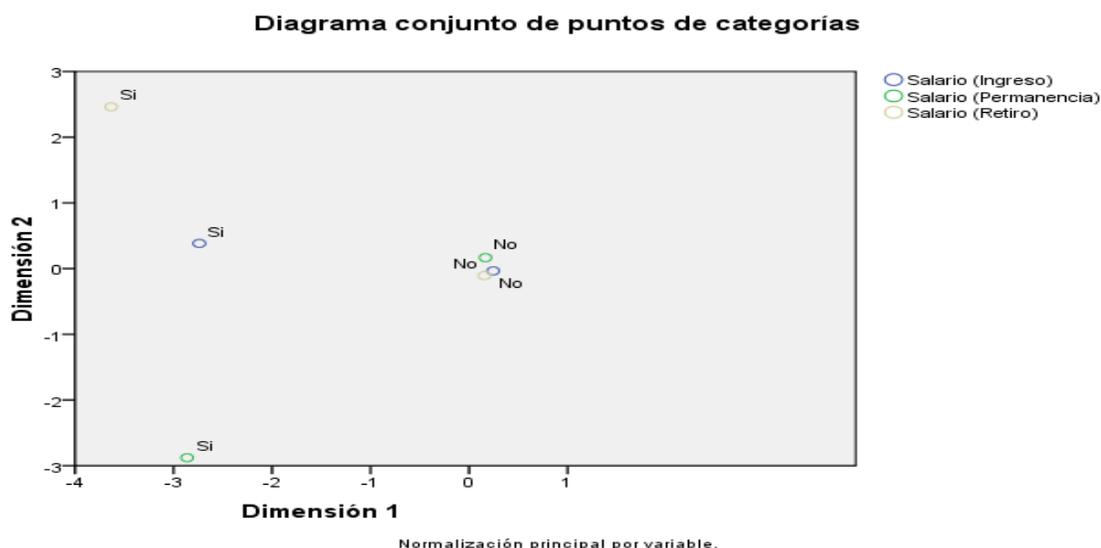


Ilustración 28. Salario como objetivo de ingreso, permanencia y retiro

Se cruzó la variable salario contemplada como un factor de motivación, que permitiera inferir su impacto en los funcionarios, tanto agentes como principales, en pro de determinar su relevancia tanto para el ingreso, permanencia y retiro de Davivienda; encontrándose que no existe una relación entre estas variables; como se explica en la ilustración 28, donde los puntos cercanos marcados con **SI**, representan la asociación de estas variables, y los puntos cercanos marcados con **NO**, interpretan la carencia de asociación, por lo tanto se deduce que no existe una asociación directa en el salario como factor de motivación para ingresar, permanecer y/o retirarse del banco Davivienda.

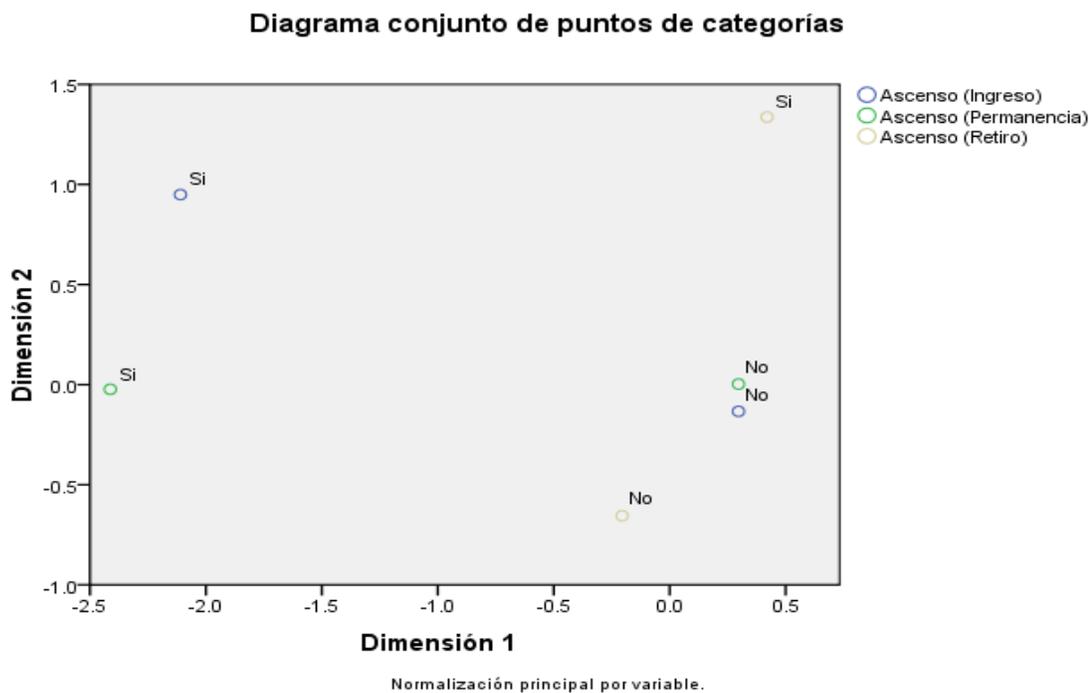


Ilustración 29. Posibilidad de ascenso y su impacto al ingreso, permanencia y retiro

Dentro de los factores importantes de análisis, se revisó la posibilidad de ascenso con su comportamiento de relevancia bajo la línea motivacional desde el ingreso, su permanencia y su impacto en el retiro; lo que permite apreciar en la ilustración 29, una asociación en la población estudiada solo en el ingreso y permanencia, donde hay un manifiesto de no importancia para dicho factor, denotándose que para el retiro hay una tendencia en considerar que genera impacto a la hora de tomar la decisión para desvincularse de manera voluntaria.

Comparados los factores de ingreso, con los factores de permanencia, el 1% de los encuestados considera las condiciones del puesto de trabajo y la calidad de las

relaciones como un factor de ingreso y permanencia, el 3% de la población ve en el reconocimiento y el estatus el factor de motivación para ingresar y permanecer, el 5% registro en la modalidad de contrato el elemento predominante para ingreso y permanencia, el 8% indico en el salario el condicionante relevante para ingresar y permanecer, el 12% se inclino por la posibilidad de ascenso como factor de motivación para ingresar y permanecer; finalmente el 66% de la población indico en la posibilidad de ascenso su preferencia para ingresar y permanecer en la entidad.

Conclusiones

En cuanto a condiciones generales en el Banco Davivienda, se puede manifestar que continúa existiendo como ha sido característico, una importante participación del género femenino sobre el masculino tanto en el grupo de principales como el de agentes.

En cuanto a la formación se nota claramente un mejor nivel en los principales sobre los agentes, pero la tendencia importante dentro de la organización de la gente es a capacitarse y aprovechar las oportunidades que entrega la organización.

Referente a los años de trabajo predominan en los principales una mayor participación en los funcionarios que están entre 6 y 10 años, por el lado de los agentes predomina mayor participación en los empleados que llevan de 1 a 5 años de trabajo en Davivienda.

Los factores que explican la relación entre principal y agente en el banco Davivienda son: en primera instancia el crecimiento profesional, manifestando este elemento que a pesar de la existencia de condiciones importantes como la buena relación con los compañeros, el salario y los diferentes incentivos en especie y reconocimientos tanto principales como agentes ven en el Banco Davivienda la posibilidad de proyectarse en su crecimiento profesional; en segunda instancia la estabilidad laboral aparece como factor determinante en la relación principal agente,

dejando evidente manifiesto este elemento que tanto para principales como agentes ven como objetivos claros de ingreso y de permanencia la estabilidad laboral en el banco Davivienda.

Las variables motivacionales y de control que determinan la relación entre principal y agente son la estabilidad laboral y las reuniones de trabajo, el primer elemento definido en el párrafo anterior, en cuanto al control ha quedado establecido, para principales y agentes las reuniones de trabajo como una herramienta aceptada para ejercer control al interior de la entidad.

Desde el punto de vista de la relación existente entre los factores contractuales (controles y motivadores), los principales perciben la existencia de diferentes variables como: trabajo en equipo, el fortalecimiento y la retroalimentación de los procesos, las mediciones cuantitativas y cualitativas, las evaluaciones anuales, evaluaciones semestrales, evaluación diaria (personal), evaluación y control de procesos; y la existencia de factores motivantes como: incentivos económicos y patrimoniales, percepción sobre la entidad, ascensos laborales, creación de cargos, capacitaciones, comunicación y vinculación de la familia; si bien es claro que todos estos elementos inciden en los agentes, para el logro de los objetivos, la relación se enmarca en un nivel alto del grado de control ejercido por los principales (organización), y a su vez un nivel medio de incentivos, elementos que generan en el seguimiento diario a través de las reuniones de trabajo el método adecuado para lograr los objetivos trazados por los principales.

En cuanto a las variables independientes, la variable extrínseca supervisión y evaluación de trabajo explica el logro, entre tanto la variable intrínseca motivación se explica por el crecimiento profesional y la estabilidad laboral.

Recomendaciones

Es importante en el marco del presente trabajo sobre teoría de la agencia, comparar los resultados obtenidos en este trabajo frente a los resultados de los demás coinvestigadores, de manera tal que se sustente la teoría de la agencia como un modelo importante y pueda ser adoptado en diferentes organizaciones sin importar el tipo de organización o industria.

Dadas las condiciones de interacción que se suscitan en el Banco Davivienda, entre principales y agentes, condicionados por la cadena de resultados que deben afrontar desde sus roles, y que en los diferentes niveles donde el principal y el agente perfilan sus acciones en logros alineados, es crucial para la organización consolidar mecanismos de control que aminoren y reduzcan la presencia asimétrica de información, disminuyendo a su vez los costos implícitos en estos eventos; conllevando a un desenlace eficiente de los objetivos institucionales y de sus interventores.

Fortalecer el contexto de cultura organizacional, que identifica al Banco Davivienda, contribuirá en que sus integrantes estén plenamente afiliados a los principios y valores, conllevando en que los actos tanto de los principales como de los agentes en busca de óptimos resultados, se alejen del implícito impacto de los costos del riesgo moral.

Continuar fortaleciendo la decisión liderada por la organización, de promover a los funcionarios que por sus competencias se tornan aptos para suplir las vacantes generadas; auspiciando y fortaleciendo el crecimiento profesional, estabilidad y vinculación más profunda entre los actores (principal – agente) y el Banco Davivienda; de la mano de programas y convenios de capacitación y formación que solventen su integralidad.

Después de la elaboración del presente trabajo y la lectura y análisis de los diferentes casos y escritos donde se hace referencia a la teoría de la agencia, vemos prudente implementar dentro del currículo de la maestría en administración de negocios, en la Universidad Autónoma de Manizales, un modulo relacionado con la teoría en mención, que permita generar conocimiento a mayor profundidad beneficiando la comunidad universitaria interesada en el tema.

El presente desarrollo se deja como base para que particulares, estudiantes y profesores puedan profundizar en el tema, mejorando el aporte generado para el buen uso de la comunidad educativa, los empresarios y gobierno local.

Fuentes de Información

Bibliografía

Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Revista Advances in Social Psychology*.

Azofra, V., & Santamaría, M. (2002). El Gobierno de las Cajas de Ahorro Españolas. *Revista Universia Business Review*.

Azorín Escolano, A. (1997). *La Remuneración de Vendedores, Una Relación de Agencia*. (S. d. Alicante, Ed.) Ingra Impresores.

Banco Davivienda. (2012). Banco Davivienda. Recuperado el 25 de Mayo de 2013, de www.davivienda.com:
https://www.davivienda.com/wps/portal/inversionistasespanol/inversionistas/AcercaBanco/quienes_somos/davivienda/

Berger, A. N., & Bonaccorsi de Patti, E. (2006). Capital structure and firm performance: A new approach to testing agency theory and an application to the banking industry. *Journal of Banking & Finance*, 30 (4), págs. 1065-1102.

Calatayud, F. P. (1996). Innovación Financiera, Costes de Transacción y Teoría de la Agencia. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 2 (2), págs. 47-57.

Castaño, G. (1999). Teoría de la Agencia y sus Aplicaciones. *Revista Decisiones Administrativas*, 1. Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

Cifuentes Henao, P. A. (2011). *Estimación de la relación de capitalización óptima y la probabilidad de quiebra de bancos en Colombia*. Tesis, Universidad Nacional de Colombia, Facultad Ciencias Económicas, Manizales.

Clarkson, M. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*. 20 (1), págs. 92-117.

Disponible:

<http://www.jstor.org/discover/10.2307/258888?uid=6218464&uid=3737808&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=36958&uid=3&uid=67&uid=62&sid=21100864485311>

Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Revista Económica*, 4 (16), págs. 386-405.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. Recuperado el 15 de Abril de 2013, de Jstor.org: <http://www.jstor.org/stable/258191>

Fama, E. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26, disponible en: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=94034

Fama, E. (2007). *Agency Problems and The Teory of The Firm*. The Journal of Political Economy, Universida de Chicago. 88 (2), págs. 288-307.

García, M. (2004). *El Gobierno Corporativo y las Decisiones de Crecimiento Empresarial: Evidencia en las Cajas de Ahorros Españolas*. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. ISBN: 84-689-3571-9 disponible en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/mggs/index.htm>

Gorbaneff, Y. (2003). Teoría del Agente-Principal y el Mercado. *Revista Universidad Eafit*, 129, págs. 75-87. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/215/21512907.pdf>

Gutierrez Calderon, I., Lloréns Montes, F., & Aragón Correa, A. (Abril-Junio de 2000). *Composición del Consejo de Administración, Propiedad y endeudamiento. Relaciones de Agencia entre Banca e Industria en España. Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 29 (104), págs. 415-441. Disponible en: <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDcQFjAB&url=http%3A%2F%2Fdialog.net.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F305118.pdf&ei=DkX9Ufj9I5Pc8ATMyoEw&usg=AFQjCNEcwehHoHEBsxddfsTphtkftS2gsA&sig2=fAylmu85ZZupBXT88lgXlw>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Vol. 2). México: McGraw-Hill.

Hill, C., & T, J. (1996). Stakeholder Agency-Theory. *Journal of Management Studies*, 29 (2), págs. 131-154. Disponible en:

<http://www.martonomily.com/sites/default/files/attach/stakeholder-agency.pdf>

<http://sig.uCaldas.edu.co/gestionDocumental/SII/resultadosIndicadoresControlador.php?accion=nuevo&tipo=Indicadores#>

Jaffe, A., & R, S. (1994). The Energy Efficiency gap: What does it mean? *Revista Energy Policy*, 22 (10), págs. 804-810. Disponible en:

http://www.hks.harvard.edu/fs/rstavins/Papers/Energy_Efficiency_Investments.PDF

Jensen, M. C. (July de 1993). A Theory of The Firm: Governance, Residual Claims and Organizational Forms. *Journal of Finance*.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (Octubre de 1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), págs. 305-360.

Krishna, V., & Morgan, J. (2008). Contracting for Information Under Imperfect Commitment. *Revista The Rand Journal of Economics*, 39 (4), págs. 1-31. Disponible en: <http://faculty.haas.berkeley.edu/rjmorgan/Contracts.pdf>

Lebel, P. (1998). Understanding East Asia's Financial Crisis: Insights from Agency Theory. Recuperado el 26 de 02 de 2013, de <http://citeseerx.ist.psu.edu:>
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.195.4964&rep=rep1&type=pdf>

Locke, E., & J, B. (1968). Goal-setting as a determinant of the effect of knowledge of score on performance. *Revista American Journal of Psychology*, 81, págs. 398-407.

Martínez Carazo, P. C. (2006). El Método de Estudio de Caso: Estrategía Metodológica de la Investigación Científica. *Revista Pensamiento y Gestión*, 20, págs. 165-193.

Mascareñas, J. (1999). *Contratos Financieros: Principal - Agente*. Recuperado el 23 de 03 de 2013, de <http://pendientedemigracion.ucm.es:>
<http://www.ucm.es/info/jmas//mon/13.pdf>

Mascareñas, J. (Marzo de 2003). El Gobierno de la Empresa: Relaciones Directivos-Accionistas. *Revista Iberoamericana de Mercados de Valores* (8) Marzo. págs. 25-32.

Maslow, A. (1991). *Motivación y la Personalidad*. Madrid, España: Díaz de Santos.

McClelland, D. (Enero de 1973). Testing for Competence Rather Than For Intelligence.

Revista American Psychologist.

McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. Recuperado el 15 de 06 de 2013,

de: <http://www.psgoodrich.com>:

<http://www.psgoodrich.com/pc/docs/ARTICLES/HumanSideOfEnterprise.PDF>

Palia, D., & Robert, P. (2007). Agency Theory in Banking: An Empirical Analysis of

Moral Hazard and The Agency Costs of Equity. *Revista Banks and Bank*

Systems, 2 (3), págs. 142-156.

Preece, D. C., Mullineaux, D. J., Fibeck, G., & Dennis, S. A. (2004). Agency theory and

the House bank affair. *Review of Financial Economics*, 13 (3), págs. 259-267.

Valencia, J. (2008). El Empresario en el Análisis Económico: Características y

Funciones. *Revista Anfora*, 15, págs. 338-347.

Vargas, A. (2002). *La Teoría de la Agencia Versus la Teoría del Servidor: Una*

Aplicación a las Sociedades Cooperativas Agrarias del País de Gales.

Obtenido

de:

[http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-](http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/01 ESTRATEGIA/01_vargas_garcia_moreno.pdf)

[lusas/pdf/01 ESTRATEGIA/01_vargas_garcia_moreno.pdf](http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/01 ESTRATEGIA/01_vargas_garcia_moreno.pdf)

Velastegui Martínez, L. Á. (Febrero de 2007). Criterios Generales para la Determinación del Salario y de las Comisiones dentro del Departamento de Ventas: Un Enfoque Desde la Teoría de la Agencia. *Revista Serie de Análisis Económico* #4 , 4.

Vergés, J. (2000). Privatisations in Spain: Process, Policies and Goals. *European Journal of Law and Economics*, 9 (23), págs. 255-280.

Vicente Villardón, J. L. (2011). Introducción al Análisis de Cluster. Universidad de Salamanca, Departamento de Estadística.

Vroom, V. (1973). The Expectancy Theory. *Revista Administrative Science Quaterly*, 13 (1), págs. 26-46.

Williamson, O. E., & Winter, S. G. (1991). The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and development. New York: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

Anexos

Anexo 1. Entrevista al Principal

Objetivo: la presente entrevista tiene la finalidad de determinar los factores que explican las motivaciones del principal frente a la organización y de las relaciones de este con los agentes.

Pregunta General: ¿Usted qué piensa del Banco Davivienda?

Preguntas de la organización

1. Que objetivos se ha trazado usted como directivo para la organización.

2. Por qué se cumplen los objetivos de la organización.

3.Cuál son los mecanismos que utiliza el Banco Davivienda para que los colaboradores permanezcan en ella.

4. Cuáles son las causas de la rotación de los funcionarios del Banco Davivienda.

5. Conoce las modalidades de contratación del Banco Davivienda y que concepto tiene sobre ellas.

Preguntas sobre controles e incentivos.

6. Que mecanismos utiliza con su equipo de colaboradores para el logro de los objetivos organizacionales

7.¿Cuáles son los procesos de evaluación y seguimiento que aplica a sus colaboradores?

8.Cuál es la percepción que usted tiene frente a la preferencia que tienen las personas para vincularse laboralmente al Banco Davivienda.

Preguntas personales:

9. Qué objetivos tiene usted para su desarrollo profesional.

10. Cuáles son las razones por las cuales usted labora en el Banco Davivienda.

Anexo 2. Encuesta Funcionarios Banco Davivienda

Muy buenos días/tardes, somos un grupo de investigadores del Banco Davivienda y de la Universidad Autónoma de Manizales y le agradeceríamos su colaboración y sinceridad al diligenciar la siguiente encuesta. Ésta se realiza con el fin Analizar los factores determinantes en la relación **principal – agente** en el Banco Davivienda, como parte del proyecto de investigación teoría de la agencia. Gracias por su atención.

Profesión: _____

Departamento u oficina: _____

Área de desempeño:

Gerencia Regional		Gerencia Sucursal		Subgerencia de Zona	
Director Oficina		Asesor Pyme		Informador Comercial	

Máximo nivel de Formación:

Pregrado _____ Especialización _____ Maestría _____ Doctorado _____

Años de trabajo en Davivienda: hasta 1 año _____ de 1 año a 5 _____ de 6 años a 10 _____ Más de 10 años _____

3. Cuál o cuáles fueron los factores que lo motivaron a ingresar al Banco Davivienda

Salario _____ Reconocimiento _____ Posibilidad de Ascenso _____ Status _____

Calidad en la relaciones con compañeros de trabajo _____ Modalidad de contrato

Estabilidad Laboral _____ Condiciones Físicas del Puesto de Trabajo _____ Otro?

Cuál? _____

5. Señale cuál o cuáles factores lo motivan a usted a permanecer en el Banco Davivienda.

a. Salario	
b. Reconocimiento	
c. Posibilidad de ascenso	
d. Status	
e. Calidad en las relaciones con compañeros de trabajo	
f. Modalidad de contrato	
g. Estabilidad Laboral	
h. Condiciones físicas del puesto de trabajo.	
i. Otro ¿Cuál?	

7. ¿Cuáles son las razones por las cuales cree usted se retiran las personas del Banco Davivienda?. Señale con 1 de menor importancia y 10 mayor importancia.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a. Oportunidad laboral										
b. Salario										
c. Contrato laboral										
d. Estabilidad en el cargo										
e. Posibilidad de ascenso										
f. Educación										
g. Otro ¿Cuál?										

8. Califique el grado de control de seguimiento comercial que existe en el Banco Davivienda, use una escala de 1 a 5, siendo 1 bajo control y 5 alto control.

1_____ 2_____ 3_____ 4_____ 5_____

9. Califique de 1 a 5, el nivel de incentivos que el Banco Davivienda otorga a sus funcionarios, siendo 1 bajo incentivo y 5 altos incentivos.

1_____ 2_____ 3_____ 4_____ 5_____

10. De las siguientes estrategias, cuál o cuáles utiliza su jefe inmediato para el desarrollo del trabajo en su área.

Reuniones de Trabajo _____ Seguimiento y Evaluación _____ Compromisos
Escritos _____ Acuerdos Informales _____ Otro _____ Cuál? _____

11. De las estrategias utilizadas, califique la frecuencia de uso de las estrategias, siendo 1 la menor frecuencia y 5 la mayor frecuencia.

	1	2	3	4	5
a. Reuniones de trabajo					
b. Seguimiento y Evaluación					
c. Compromisos escritos					
d. Acuerdos informales					
e. Otro ¿Cuál?					

12. De los siguientes mecanismos de evaluación y seguimiento, cual o cuales utiliza su jefe inmediato, en su área de trabajo.

Reuniones de trabajo _____ Informe Escrito _____ Evaluación Escrita _____
Comunicación informal _____ Otro _____ Cuál?

13. De los mecanismos de evaluación y seguimiento utilizados, califique la frecuencia de uso. Siendo 1 baja frecuencia y 5 alta frecuencia

	1	2	3	4	5
a. Reuniones de trabajo					
b. Informe escrito					
c. Evaluación escrita					
d. Comunicación informal					
e. Otro ¿Cuál?					

Anexo 3. Frecuencias de Clúster

Ubicación de la oficina			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	Urbana	32	57,1
	Rural	24	42,9
	Total	56	100,0
Clúster 2	Urbana	2	11,8
	Rural	15	88,2
	Total	17	100,0
Género del encuestado			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	Mujer	46	82,1
	Hombre	10	17,9
	Total	56	100,0
Clúster 2	Mujer	8	47,1
	Hombre	9	52,9
	Total	17	100,0

Área de desempeño			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	Informador comercial	49	87,5
	Asesor pyme	7	12,5
	Total	56	100,0
Clúster 2	Asesor pie	1	5,9
	Director de oficina	13	76,5
	Subgerente de zona	1	5,9
	Gerente de sucursal	2	11,8
	Total	17	100,0
Máximo nivel de formación			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	Secundaria	7	12,5
	Pregrado	49	87,5
	Total	56	100,0
Clúster 2	Pregrado	10	58,8
	Especialización	5	29,4
	Maestría	2	11,8
	Total	17	100,0
Años de trabajo			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	Hasta Un Año	7	12,5
	De 1 a 5 Años	34	60,7
	De 6 a 10 Años	12	21,4
	Más de 10 Años	3	5,4
	Total	56	100,0
Clúster 2	De 1 a 5 Años	2	11,8
	De 6 a 10 Años	10	58,8
	Más de 10 Años	5	29,4
	Total	17	100,0
Objetivos que se propuso cuando ingresó a la organización: Crecimiento profesional			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	21	37,5
	Si	35	62,5

	Total	56	100,0
Clúster 2	No	5	29,4
	Si	12	70,6
	Total	17	100,0
Objetivos que se propuso cuando ingresó a la organización: Reconocimiento			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	53	94,6
	Si	3	5,4
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	17	100,0
Objetivos que se propuso cuando ingresó a la organización: Posibilidad de ascenso			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	51	91,1
	Si	5	8,9
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	16	94,1
	Si	1	5,9
	Total	17	100,0
Objetivos que se propuso cuando ingresó a la organización: Salario			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	47	83,9
	Si	9	16,1
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	15	88,2
	Si	2	11,8
	Total	17	100,0
Objetivos que se propuso cuando ingresó a la organización: Status			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	52	92,9
	Si	4	7,1
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	15	88,2
	Si	2	11,8
	Total	17	100,0
Factores motivantes de ingreso: Salario			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	51	91,1
	Si	5	8,9

	Total	56	100,0
Clúster 2	No	16	94,1
	Si	1	5,9
	Total	17	100,0
Factores motivantes de ingreso: Reconocimiento			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	55	98,2
	Si	1	1,8
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	16	94,1
	Si	1	5,9
	Total	17	100,0
Factores motivantes de ingreso: Posibilidad de ascenso			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	49	87,5
	Si	7	12,5
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	15	88,2
	Si	2	11,8
	Total	17	100,0
Factores motivantes de ingreso: Status			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	55	98,2
	Si	1	1,8
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	16	94,1
	Si	1	5,9
	Total	17	100,0

Factores motivantes de ingreso: Calidad en las relaciones con los compañeros			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	55	98,2
	Si	1	1,8
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	17	100,0
Factores motivantes de ingreso: Modalidad del contrato			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	53	94,6
	Si	3	5,4
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	16	94,1
	Si	1	5,9
	Total	17	100,0
Factores motivantes de ingreso: Estabilidad laboral			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	19	33,9
	Si	37	66,1
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	6	35,3
	Si	11	64,7
	Total	17	100,0
Factores motivantes de ingreso: Condiciones físicas del puesto de trabajo			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	55	98,2
	Si	1	1,8
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	17	100,0
Factores motivantes de ingreso: Otro factores			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	56	100,0
Clúster 2	No	17	100,0

Factores motivantes de permanencia: Salario			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	53	94,6
	Si	3	5,4
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	16	94,1
	Si	1	5,9
	Total	17	100,0
Factores motivantes de permanencia: Reconocimiento			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	55	98,2
	Si	1	1,8
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	16	94,1
	Si	1	5,9
	Total	17	100,0
Factores motivantes de permanencia: Posibilidad de ascenso			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	48	85,7
	Si	8	14,3
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	17	100,0
Factores motivantes de permanencia: Status			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	56	100,0
Clúster 2	No	16	94,1
	Si	1	5,9
	Total	17	100,0

Factores motivantes de permanencia: Calidad en las relaciones con los compañeros			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	51	91,1
	Si	5	8,9
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	16	94,1
	Si	1	5,9
	Total	17	100,0
Factores motivantes de permanencia: Modalidad del contrato			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	50	89,3
	Si	6	10,7
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	17	100,0
Factores motivantes de permanencia: Estabilidad laboral			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	24	42,9
	Si	32	57,1
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	4	23,5
	Si	13	76,5
	Total	17	100,0
Factores motivantes de permanencia: Condiciones físicas del puesto de trabajo			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	55	98,2
	Si	1	1,8
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	17	100,0
Factores motivantes de permanencia: Otro factor			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	56	100,0
Clúster 2	No	17	100,0

Factores de retiro: Oportunidad laboral			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	34	60,7
	Si	22	39,3
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	12	70,6
	Si	5	29,4
	Total	17	100,0
Factores de retiro: Salario			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	54	96,4
	Si	2	3,6
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	16	94,1
	Si	1	5,9
	Total	17	100,0
Factores de retiro: Contrato laboral			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	55	98,2
	Si	1	1,8
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	17	100,0
Factores de retiro: Estabilidad en el cargo			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	48	85,7
	Si	8	14,3
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	16	94,1
	Si	1	5,9
	Total	17	100,0

Factores de retiro: Posibilidad de ascenso			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	40	71,4
	Si	16	28,6
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	9	52,9
	Si	8	47,1
	Total	17	100,0
Factores de retiro: Educación			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	54	96,4
	Si	2	3,6
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	17	100,0
Factores de retiro: Otro factor			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	51	91,1
	Si	5	8,9
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	15	88,2
	Si	2	11,8
	Total	17	100,0
Control			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	Medio	8	14,3
	Alto	48	85,7
	Total	56	100,0
Clúster 2	Medio	11	64,7
	Alto	6	35,3
	Total	17	100,0

Incentivos			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	Bajo	1	1,8
	Medio	40	71,4
	Alto	15	26,8
	Total	56	100,0
Clúster 2	Medio	10	58,8
	Alto	7	41,2
	Total	17	100,0
Estrategias coordinador de desarrollo: Reuniones de trabajo			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	13	23,2
	Si	43	76,8
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	5	29,4
	Si	12	70,6
	Total	17	100,0

Estrategias coordinador de desarrollo: Seguimiento y evaluación			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	49	87,5
	Si	7	12,5
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	14	82,4
	Si	3	17,6
	Total	17	100,0
Estrategias coordinador de desarrollo: Compromisos escritos			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	55	98,2
	Si	1	1,8
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	17	100,0

Estrategias coordinador de desarrollo: Acuerdos Informales			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	51	91,1
	Si	5	8,9
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	16	94,1
	Si	1	5,9
	Total	17	100,0
Estrategias coordinador de desarrollo: Otra estrategia			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	56	100,0
Clúster 2	No	16	94,1
	Si	1	5,9
	Total	17	100,0

Mecanismos de evaluación y seguimiento: Reuniones de trabajo			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	12	21,4
	Si	44	78,6
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	2	11,8
	Si	15	88,2
	Total	17	100,0
Mecanismos de evaluación y seguimiento: Informe escrito			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	54	96,4
	Si	2	3,6
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	17	100,0

Mecanismos de evaluación y seguimiento: Evaluación escrita			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	56	100,0
Clúster 2	No	16	94,1
	Si	1	5,9
	Total	17	100,0
Mecanismos de evaluación y seguimiento: Comunicación informal			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	47	83,9
	Si	9	16,1
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	16	94,1
	Si	1	5,9
	Total	17	100,0

Mecanismos de evaluación y seguimiento: Otro mecanismo			
2 Clústers		Frecuencia	Porcentaje
Clúster 1	No	55	98,2
	Si	1	1,8
	Total	56	100,0
Clúster 2	No	17	100,0