

**IMPACTO DEL BIENESTAR LABORAL EN EL CONTEXTO PRODUCTIVO  
EMPRESARIAL. CASO: SECTOR FINANCIERO.**



**UNIVERSIDAD MILITAR  
NUEVA GRANADA**

**AUTOR.**

**MÓNICA LIZETH ROJAS FONSECA**

**Ensayo como opción de grado para optar por el título de:  
Administrador de empresas.**

**Tutor.**

**JAIRO ANDRES VILLALBA G.**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
BOGOTÁ, COLOMBIA.**

**2022**

## **Resumen.**

El presente ensayo es un documento comparativo, el cual tiene como objetivo poner en paralelo dos entidades financieras quienes están siendo comparadas en el presente escrito por su bienestar laboral y demás aspectos que brindan a sus trabajadores con el fin de ser empresarialmente productivos. De esta manera, se hace una balanza comparativa entre el grupo aval y Banco Falabella con respecto a sus aspectos de crecimiento profesional, capacitación de personal, entre otras variables que se ven implicados para un favorable crecimiento de la entidad. Mi objetivo por medio de este escrito, es darle a conocer a usted, estimado lector, los aspectos que influyen en el bienestar laboral, personas encargadas de él y un poco de historia y autores quienes hablan acerca de este para tener en cuenta en la calidad de vida de un trabajador o colaborador en una empresa, para tener como fruto de su desempeño un éxito laboral y de igual forma productividad en toda la compañía.

## **Abstract**

This essay is a comparative document, which aims to put in parallel two financial institutions who are being compared in the present written by their labor welfare and other aspects that they offer to their workers in order to be entrepreneurially productive. In this way, a comparative balance is made between the guarantee group and Banco Falabella with respect to its aspects of professional growth, staff training, among other variables that are involved for a favorable growth of the entity. My aim through this paper is to make known to you, dear reader, the aspects that influence the work well-being, People in charge of it and a little history and authors who talk about it to take into account the quality of life of a worker or collaborator in a company, to have as a result of their performance a work success and similarly productivity throughout the company.

## **Introducción.**

El mundo productivo ha sido objeto de una evolución radical, en la antigüedad, previo a la revolución industrial existía la creencia de que las empresas debían fabricar lo que pudieran y como fuese, sin tener en cuenta la opinión del cliente (Fuentes Ruiz, Melgarejo Moreno, & Rojas Mancera, 2018), dónde, si por ejemplo una empresa se dedicada a la producción de cepillos de dientes, sólo fabricaban de un material, de un color y con unas características específicas, que si al cliente final no le gustaban, él debía limitarse a dos únicas opciones: pasarlo por alto y quedarse con ese producto que no era de su total agrado, o la segunda era no adquirir nada, y al no hacerlo no tendría más alternativas porque no habían más posibles productos del mismo orden, la oferta industrial era mínima.

Esto se debe a que, en el pasado, previo a esa revolución industrial había monopolios en cada sector económico, una, dos o quizá máximo cuatro a cinco empresas controlaban sectores económicos completos, no había paso a nuevas empresas por las dificultades de la época, fuese por capital, fuese por recursos terceros o adaptación al medio, las nuevas empresas difícilmente alcanzaban posicionarse, sin embargo, esa metodología cambió con el tiempo, pues tras la revolución industrial la creencia de que se debe fabricar en beneficio de las empresas, se dio bajo un nuevo enfoque de fabricación con base a las personas y sus preferencias, el cliente final era el motor de toda organización, sin clientes no habían ventas, y sin ventas no había empresa, con ello, las organizaciones ahora buscaban producir lo que el consumidor buscaba, no lo que les facilitara el proceso. (Obregón & Torroledo, 2019).

Lo anterior, acompañado de la digitalización del mundo, el desarrollo tecnológico y las nuevas revoluciones industriales, hizo posible incentivar la creación masiva de empresas, aumentando los índices competitivos, las necesidades de innovación y implementación de nuevos departamentos para producir lo que el cliente realmente deseaba (Torres Pérez, 2018), desarrollando así, avances sociales, progresos empresariales y necesidades de evolución en factores esenciales, como lo es organización empresarial, u otros factores administrativos.

Con ese cambio en la filosofía organizacional, hay un enfoque que se mantuvo igual que en sus orígenes, y es, la integralidad de procesos (Tamayo, Borda, Garzón, & Rubio, 2018), esto está orientado a que toda compañía debe tener un objeto de cumplimiento en común con todas sus áreas y es que, todos los departamentos deben estar en pro de desarrollar satisfactoriamente, ese objetivo por lo general es el crecimiento empresarial, con aumento de ventas, y mayores ingresos, y ese enfoque nunca ha cambiado (Daza Izquierdo, 2016), sin embargo, en la antigüedad, las empresas no desarrollan procesos óptimos, la planeación, innovación y presupuestación son algunos de los elementos que se abordan en la nueva economía, mientras que, en la antigüedad, no había un presupuesto, sólo existía la tendencia de comprar lo que más se pudiera, para producir lo que más fuese posible, con un capital inicial, sin determinar el cómo se puede distribuir el dinero de manera eficiente (Vergara Vega, 2017).

### **Antecedentes a los Recursos Humanos**

Asimismo, el talento humano, también conocido como fuerza laboral, que es la parte más fundamental de la compañía, encargada de planear, presupuestar, producir, controlar, y básicamente todas las actividades, compuestas por las personas dentro de toda organización, no

mantenía un control interno en la organización, no habían programas de contratación, despidos, rotación de personal, nada, simplemente, la creencia de llamar a alguien idóneo al cargo cuando “se solicite”, sin planeación ni orden de ninguna índole, de hecho, según Gallardo, et al. (2012) el concepto de “departamento de recursos humanos” se empezó a popularizar después de los años 70, anteriormente no había una gestión eficiente en planeación de personal ni su gestión.

La creación de ese denominado “Departamento de recursos humanos” fue por varios motivos, y es que, estudios demostraron que una gestión eficiente de los recursos humanos, permite controlar de una manera óptima todos los procesos de la compañía, por ende, obtener los resultados más beneficiosos para la organización dentro del ejercicio productivo, partiendo de la premisa que, el personal es el encargado de realizar las actividades, y con el personal adecuado, correctamente calificado y capacitado en la gestión organizacional, dichas actividades se realizarán mejor, desarrollando así, mejores indicadores y resultados al interior de toda empresa. (Valdez León, 2018)

Asimismo, ocurre el fenómeno productivo con la misma tendencia en viceversa, dónde, personal inadecuado para cualquier cargo, puede llevar en declive los indicadores corporativos, o personal poco comprometido que no adapta su perfil al cargo contratado, dejará la misma repercusión empresarial, dañando la actividad productiva.

### **Evolución de los Recursos Humanos**

El término “Recursos humanos”, también denominado como talento humano, era un concepto novedoso en los años 80, sin embargo, para el siglo XXI hace parte de una estructura

organizacional infaltable en cualquier empresa, pues casi todas las compañías exitosas manejan con su respectivo departamento, aun cuando curiosamente en los 50 por ejemplo, ningún empleador consideraba el término, sólo contrataba personas que hicieran las labores propuestas. (Barciela González, et al. 2016)

En el siglo XIX había una tendencia de contratación diferente al contexto moderno, y es que, sin regulaciones por parte del estado, para contratar personal muchas veces no era necesario hacer un proceso tedioso o extenso como en la actualidad, algún recomendado o una persona se dirigía directamente a la compañía, y si el perfil era de agrado para el jefe inmediato, podía empezar el mismo día a trabajar.

En épocas más antiguas, incluso antes de la misma revolución industrial, ni siquiera se tenía en cuenta aspectos del personal que trabajaba en la compañía, como una remuneración adecuada a sus servicios, o condiciones idóneas de trabajo, las jornadas no estaban delimitadas, y era todo muy empírico, la explotación laboral era un término que no existía, pero una actividad que se realizaba en el 90% de las empresas de la época (Íñigo Fernández, 2013), sin embargo, como se justificó con anterioridad, en ese inmenso orden de las cosas, hubo una evolución, y esa tendencia cambió radicalmente en cuestión de unos años, a tal punto que hay entidades estatales encargadas de auditar el proceso de contratación y permanencia laboral en todas las empresas.

Después de la primera revolución industrial la economía tuvo un salto enorme, y empezaron a generarse tendencias de consumo masivo en casi todos los sectores productivos de todo el mundo, razón por la cual, las compañías empezaron a contratar mucho personal de manera

constante, con una serie de condiciones más adecuada frente al pasado, pero, de igual forma, sin mantener una integridad dentro de sus procesos como ocurre en la actualidad. (Torres, Ortega Calderón, & Lopera, 2020)

Con nuevo personal en todas las compañías, y esas nuevas tendencias productivas que se desglosaron de la revolución industrial, era necesario establecer una nueva modalidad de control sobre ese personal, es ahí cuando se conocen los primeros aspectos de los recursos humanos, a mediados del siglo XIX, y no concretamente con ese nombre, sino con la identificación de “Departamentos de Bienestar” (García & Fernández, 2018), dichos departamentos de bienestar no generan un control directo sobre el personal de la compañía, actuaba como un ente empresarial enfocado al talento humano, dónde se regulan los horarios de trabajo, y aspectos que beneficiaban de alguna manera el personal de la compañía.

La primera vez que se habló concretamente del término de recursos humanos, fue establecido por el reconocido economista Commons (1984), enfocando que no hace referencia a un término más de la compañía, sino que, se trata de un aspecto que tiene un trasfondo mayor, y genera una importancia que es de interés para toda la organización, bajo esa premisa que las personas, son las que habilitan la producción industrial, y el cumplimiento de objetivos empresariales, si bien es cierto, sin clientes no hay ventas, y sin ventas no hay empresa, pero contemplar el escenario que, haya clientes, una demanda de producto, pero, sin un personal que desarrolle el producto, no hay empresa, entonces, es un término con un trasfondo fuerte, ligado de la mano a otros aspectos empresariales.

En ese sentido, el término se fue popularizando con el paso del tiempo gracias al economista Commons (1984), que fue el primer autor con peso en el ámbito, que de alguna manera, estaría valorando esa gestión de talento humano que compone todas las empresas, en ese sentido, hasta el año de 1910 y 1920 fue cuando el término de formal de recursos humanos, bajo las siglas “RRHH” se popularizó y las empresas comenzaron a ver a sus trabajadores como activos del capital dentro del negocio (Posada, García, & Gutierrez, 2019), ya no como sólo un eslabón más en la cadena que se encargaba de obedecer órdenes y realizar actividades que cumplían el objetivo de la compañía.

Posteriormente, para los años de 1925 aproximadamente, empezaron a crearse las primeras oficinas orientadas a la gestión de empleados, claramente, era una actividad que soportaría procesos nuevos, razón por la cual no cualquier compañía los implementa, era necesario que dicha gestión demandará un presupuesto elevado para gestionar dichas actividades, por ende, sólo las compañías más acaudaladas y reconocidas establecieron dichos departamentos. (Torres, Ortega Calderón, & Lopera, 2020)

A pesar que las grandes compañías de la época generaron un departamento destinado a los recursos humanos, este no mantenía el enfoque que existe en la actualidad, y es que, como ya se ha mencionado, todo es un proceso de constante evolución, y en un inicio, los departamentos de recursos humanos de esas contadas compañías estaban enfocados únicamente en las acciones disciplinarias y, en ocasiones, en sistemas de retribución, no el modelo propuesto en la actualidad. (Machado Labrada, Guzmán, & Marrero Fornaris, 2011)

Sin embargo, tras la misma evolución mencionada, solo fue cuestión de poco tiempo para que progresivamente, estas oficinas empezaran a hacer foco en otros ámbitos, adaptándose cada vez más al modelo que se conoce en la actualidad de la gestión de los recursos humanos, como son las contrataciones y despidos, las fórmulas salariales y el análisis de la productividad y el rendimiento. (Machado Labrada, Guzmán, & Marrero Fornaris, 2011)

La etapa de crecimiento y adaptación en gran volumen de la gestión de los departamentos de recursos o talento humano, tuvo un auge entre lo que sería el final de la Primera Guerra Mundial (1914 – 1918), manteniendo una tendencia constante de crecimiento de implementación en todas las compañías hasta la Gran Depresión (1939 – 1938), período en el que aparecieron nuevas leyes que obligaban a las empresas a cumplir determinadas funciones sociales, con un enfoque a las personas, reglamentando horarios máximos de trabajo, mínimo salarial a retribuir a los empleados, y demás factores influyentes a los empleados.

Todas esas gestiones se crearon bajo esa premisa que los trabajadores también son seres humanos, y es que, el departamento en cuestión empezó a crecer y a asemejarse más a lo que es en la actualidad toda la gestión que realizan los departamentos de gestión y talento humano (Dessler, Ayala, Juárez, & Sobrino, 2009), permitiendo velar por la integridad de todos los trabajadores.

Posteriormente, para los años de 1970 y 1980, el enfoque corporativo que se había brindado a la gestión de los recursos humanos empieza a cambiar. Comienzan a tenerse en cuenta factores psicológicos y sociológicos de las personas, para que adaptar los cargos hacia el perfil más idóneo,

partiendo de habilidades blandas como puede ser el liderazgo o la comunicación asertiva (Cuesta Santos, y otros, 2018), además del rendimiento laboral que pueda mantener una persona en su cargo, acompañado de las regulaciones en el momento anterior, ya la gestión de recursos humanos necesariamente debía implementarse en todas las compañías que busquen el éxito corporativo.

Los líderes del área de Recursos Humanos comienzan a dar prioridad a ayudar a la adaptación del empleado a la empresa y a tener más independencia dentro de la estructura organizativa. También empieza a concretarse y a ganar importancia el concepto de clima laboral, adicionalmente, se genera el concepto de capacitación, dónde los recursos humanos también se encargan de formar a los empleados de las compañías que para desempeñen su cargo de manera integral, abarcando cada proceso, razón por la cual, empresa sin departamento de RRHH, no garantiza optimalidad de procesos.

El departamento de talento humano entonces, evolucionó a tal punto que es considerado el medio fundamental que involucra todos los procesos que relacionan a los empleados, desde su contratación, permanencia bienestar, despido, hasta la misma capacitación en procesos para garantizar un mejor rendimiento, y esto involucra directamente con el desarrollo de la empresa, lo cual demanda una gestión eficiente y como afirman Armijos Mayon, Bermúdez Burgos, & Mora Sánchez (2019), “...de la correcta planeación y ejecución, dependen los resultados organizacionales”, lo cual, permite afianzar la importancia del departamento de recursos humanos (pág. 213).

Es necesario recalcar la importancia de los departamentos de recursos humanos de las empresas, ya que como fue posible justificar, involucran todas las acciones relacionadas con las personas al interior de la organización, desde su contratación, despido y capacitación, hasta la permanencia, fidelización y bienestar de los empleados, por lo cual, podría ser certero creer que, sin un departamento eficiente en la gestión de talento humano, las empresas tienen bajas probabilidades de surgir exitosamente.

Ahora bien, pensar en las problemáticas que aborda la gestión del recurso humano que demanda acciones concretas en la cultura organizacional y el bienestar laboral, es fundamental para exponer los impactos que tiene la organización al tener personal poco comprometido con sus cargos. Dichas problemáticas son expuestas a continuación, en búsqueda de identificar la solución basada en el bienestar de los empleados con los diversos programas que existen.

Teniendo en cuenta lo mencionado se indaga sobre el impacto que tiene el bienestar laboral con relación a la productividad de las entidades financieras seleccionadas haciendo énfasis en las estadísticas anuales y las narrativas de los empleados dentro de su espacio laboral, de tal forma que se identifiquen factores o condiciones que interfieran en el óptimo bienestar laboral del empleado y repercuta en la productividad y eficiencia del trabajador por causa de las inconformidades.

### **¿Qué es el bienestar laboral?**

La ONU define la salud como un estado de bienestar físico, social y mental. No solo la ausencia de enfermedad”. Por otro lado, el bienestar laboral es producto de un ambiente laboral

agradable y del reconocimiento del trabajo que repercute en un bienestar familiar y social. (Garijo, 2022)

El bienestar laboral, hace referencia al estado de satisfacción que logra el/la empleado/a en el ejercicio de sus funciones. Es producto de un ambiente laboral agradable y del reconocimiento de su trabajo, que repercute en un bienestar familiar y social. El bienestar laboral es una de las claves para conseguir un equipo productivo, motivado y comprometido con la empresa. Al hacer referencia al bienestar laboral, no solo nos referimos a estar sanos de salud y no padecer enfermedades, sino también el bienestar emocional que hace sentir bien a las personas y están contentos con lo que hacen. Es importante que las empresas se marquen como objetivo la felicidad en sus operarios en la jornada laboral, para lo cual deben centrarse en favorecer aquellos aspectos que hacen felices a los trabajadores.

### **Aspectos del bienestar laboral**

Incluye la creación de un programa que sea dinámico, continuo y flexible, permitiendo al trabajador disfrutar aspectos no relacionados con el trabajo y buscando la integración entre trabajadores y empleadores, esto, a través de promover un ambiente favorable para trabajar y busca implementar un estilo de vida saludable, motivador, eficaz y eficiente. Se resalta en el programa actividades diarias, incentivos, premios, y la posibilidad de despejar la mente del trabajador del trabajo, para no considerar que es agobiante, sino más bien divertido trabajar en la empresa.

Según Sofía (2022), el bienestar laboral se entiende, principalmente, como los planes y estrategias que se implementan en las empresas para mejorar la calidad de vida de sus empleados

dentro de la organización. No es un secreto que el bienestar laboral ayuda a incrementar el rendimiento de tus colaboradores. Así como también ayuda a disminuir la rotación de personal.

### **Autores que hablan acerca del bienestar laboral y su impacto productivo.**

Los trabajadores más productivos son aquellos que realizan su labor de forma objetiva y comprometida, según Reyna Palomo, Lope Diaz, & Hernández Iruegas. (2013), “...si los trabajadores son motivados rendirán más porque se sienten mejor en su trabajo y lo hacen con una mayor eficacia” (pág. 33), y es que, los trabajadores que se sienten valorados y motivados en sus empresas son capaces de tener nuevas ideas y transmitirlas a sus superiores, la productividad aumenta, la rotación de personal se reduce y consigo, los costos de contratación de nuevos talentos, también se ahorra tiempo en capacitaciones, en resumen es un beneficio increíble para la organización, que acompañado de otras estrategias de bienestar como el salario emocional, la equidad de género sin denigrar a la mujer (como una empresa del siglo XXI), los programas complementarios como el Plan Carrera, cultura Organizacional, y capacitación personal, permiten aumentar el compromiso de los empleados haciéndolos sentir importantes para la compañía, lo cual aumenta la eficacia y la productividad, reduce costos y beneficia a los trabajadores así como la institución.

Por otro lado, Chiavenato (2009) señala que, “la capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de los recursos humanos” (pág. 377).

De acuerdo con Mitchell (1995): Los beneficios que la capacitación tiene para el personal es necesario destacar que:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.” (pág. 105).

### **Políticas De Bienestar**

Se encuentran regidas por la siguiente normatividad

- Ley 909 de 2004: Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y “Con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente Ley”.
- Decreto 1567 de 1998. Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales y ”Establece el sistema de estímulos, el cual estará conformado por el conjunto interrelacionado y coherente de políticas, planes, entidades,

disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados del Estado en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales”

- Ley 734 de 2002, por el cual se expide el Código Disciplinario Único. Derechos de los servidores públicos “Participar en todos los programas de bienestar social que para los servidores públicos y sus familiares establezca el Estado, tales como los de vivienda, educación, recreación, cultura, deporte y vacacionales”

- Resolución 0685 del 28 de octubre de 2011, estará orientada por las siguientes políticas generales: Identificación de necesidades de Bienestar Laboral y Estímulos para los Funcionarios: Se recopilarán de los resultados de la evaluación del desempeño, Manual de Competencias y Necesidades surgidas al interior de la Entidad. El Plan tendrá como eje la misión, visión y valores institucionales en busca del desarrollo integral del funcionario, fortaleciéndolo para lograr el mejoramiento de la gestión institucional y su desempeño personal.

### **Datos de empresas en el sector financiero**

De esta manera, se argumenta acerca del bienestar laboral y su impacto en el contexto productivo empresarial haciendo la comparación de dos entidades financieras, las cuales han reflejado en sus estadísticas valores y de igual forma demuestran quejas u opiniones acerca de sus trabajadores u operarios quienes son finalmente los que se ven involucrados dentro del bienestar laboral de la empresa

El Grupo Aval (conocido formalmente como Grupo Acciones y Valores S.A.) es un conglomerado empresarial colombiano dedicado a una amplia variedad de actividades, principalmente financieras. Fundado en el año 1998 por Luis Carlos Sarmiento Angulo, siendo el grupo financiero más grande de Colombia y a través de BAC Credomatic y Multi Financial Group es el grupo regional más grande y uno de los más rentables en Centroamérica. Grupo Aval es el líder en Colombia en el negocio de banca tradicional a través de sus cuatro bancos (Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Banco Popular y Banco AV Villas), líder en el negocio de banca de inversión a través de Corficolombiana y líder en el negocio de administración privada de pensiones y cesantías a través de Porvenir. Adicionalmente a través de la operación de BAC Credomatic, tiene presencia en Costa Rica, Guatemala, Panamá, El Salvador, Nicaragua y Honduras y de Multi Financial Group en Panamá

Dentro del Ranking de LinkedIn de “La compañías que impulsan al Éxito Profesional”, teniendo en cuenta datos que analizaron la capacidad de crecimiento, desarrollo de aptitudes, estabilidad de la empresa, oportunidades externas, afinidad con la empresa, diversidad de género y nivel de formación académica, el GRUPO AVAL y Banco de Bogotá se encuentran en el primer puesto, contando en su equipo de trabajadores 70.000 Empleados en Colombia y 111.190 empleados en el Mundo, donde de igual forma se destaca ya que, el año pasado la empresa promocionó al 3,7% de sus empleados por resultados y desempeño, y el 80% de esos ascensos fue de mujeres. Además, el 95,4% de los empleados participó de procesos de formación y capacitación, en los que la compañía invirtió 1,58 millones de pesos por colaborador, en promedio. (*LinkedIn Noticias América Latina*, 2022).

Según su informe de gestión Aval (2021), Grupo Aval está enfocado en atraer, compensar, desarrollar y retener el mejor talento. Para lograrlo, ha definido diversas políticas de Talento Humano (atracción, capacitación, formación, promoción, bienestar, desempeño, entre otras) enfocadas en atender lo establecido por la normatividad vigente y aplicable y ofrecer oportunidades de crecimiento, bienestar y desarrollo para nuestros colaboradores. En razón a esto, todas las decisiones para gestionar nuestro talento se sustentan en el mérito; es decir, en el desempeño, la trayectoria laboral, formación académica y habilidades de las personas. De ninguna manera, las decisiones se basan en asuntos como la religión, filiación política, orientación sexual, género, etnia u otra práctica que represente cualquier tipo de discriminación.

Comprometidos con el desarrollo de los colaboradores, anualmente y tomando como insumo las necesidades de capacitación identificadas en los procesos de valoración del desempeño, requerimientos de los líderes, entrevistas de retiro, entre otras, es importante mencionar que el Grupo Aval invierte recursos para ofrecer acceso y oportunidades de formación y capacitación a sus trabajadores teniendo en cuenta tres perspectivas: en primer lugar está la Capacitación general, hace referencia a capacitaciones transversales que fortalecen y desarrollan habilidades blandas; lo segundo es la Cultura organizacional, es decir, realizar una formación que facilite los procesos de adaptación, fortalecer conocimientos en temas principalmente regulatorios (Lineamientos Aval) y otras de fortalecimiento de los comités del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Por último, la Formación técnica, son capacitaciones orientadas al fortalecimiento o desarrollo de conocimientos específicos necesarios para las diferentes funciones que se requieren en la compañía. En esta perspectiva se tiene en cuenta al empleado de tal forma que se realizan aportes de subsidios educativos, apoyos en tiempo y/o económico que ofrece Grupo Aval a sus

Colaboradores que están cursando programas universitarios y cumplen con los requisitos establecidos, haciendo un aporte a los planes de formación, reconociendo la gestión y el buen desempeño.

| HORAS DE CAPACITACIÓN |              |              |               |
|-----------------------|--------------|--------------|---------------|
| EDAD / GÉNERO         | HOMBRE       | MUJER        | TOTAL GENERAL |
| Entre 30 y 50         | 2,844        | 2,396        | 5,240         |
| Mayor de 50           | 1,021        | 526          | 1,547         |
| Menor de 30           | 578          | 347          | 925           |
| <b>TOTAL</b>          | <b>4,443</b> | <b>3,270</b> | <b>7,713</b>  |

Informe de Gestión y Sostenibilidad. Grupo Aval (2022). Pag 167

| HORAS DE CAPACITACIÓN<br>SEGÚN TIPO DE PROGRAMA |              |
|-------------------------------------------------|--------------|
| TIPO DE PROGRAMA                                | HORAS        |
| Cultura Organizacional                          | 831          |
| Formación Técnica                               | 5,303        |
| Capacitaciones generales                        | 1,579        |
| <b>TOTAL GENERAL</b>                            | <b>7,713</b> |

Informe de Gestión y Sostenibilidad. Grupo Aval (2022). Pag 167

Además, para fomentar la salud y bienestar de los empleados, el Grupo Aval ofrece dentro de sus programas de bienestar y calidad de vida, iniciativas gestionadas para promover la seguridad y salud en el trabajo, actividades para los colaboradores y sus familias con enfoque motivacional y deportivo, se brinda el espacio de vacaciones, beneficios para acceder a créditos con tasas preferenciales para los colaboradores, convenios, acceso a gimnasio, parqueadero de bicicletas,

accesos a eventos, teatro y conciertos, auxilios educativos, entre otros. Durante el 2021 se otorgó el beneficio de jornada flexible en horario de entrada y salida de la compañía al 21.43% de los colaboradores. A partir de septiembre, 69.05% de los colaboradores tiene un esquema híbrido de trabajo que permite trabajar unos días desde casa y otros de forma presencial esto con el fin de promover el descanso de los colaboradores y el tiempo en familia. (Informe de Gestión y Sostenibilidad. Grupo Aval 2021 (2022). Pág 168).

Banco Falabella es un banco perteneciente al grupo Solari, el que a la vez es dueño de las tiendas por departamentos Falabella, el cual le da nombre a la institución financiera. Tiene operaciones en Chile, Colombia y Perú. El banco se constituyó oficialmente el 10 de agosto de 1998, luego de que la junta de accionistas de ING Bank (Chile) S.A. decidieron cambiar el nombre de la empresa a Banco Falabella. Dicha resolución fue publicada en el Diario Oficial de la República de Chile el 14 de agosto del mismo año. (Bayona, D. 2022)

Su principal misión es hacer posible las aspiraciones de las personas, mejorar su calidad de vida y superar sus expectativas a través de una oferta integrada de servicios financieros, potenciada por los beneficios del "mundo Falabella", sin embargo el banco ha presentado últimamente quejas en cuanto a sus trabajadores.

## Horas promedio capacitación

|                                |                      | 2020    |         |       | 2021    |         |       | Variación |
|--------------------------------|----------------------|---------|---------|-------|---------|---------|-------|-----------|
|                                |                      | Mujeres | Hombres | Total | Mujeres | Hombres | Total |           |
| Chile                          | Banco Falabella      | 36      | 37      | 37    | 49      | 48      | 49    | 32%       |
|                                | Seguros Falabella    | 26      | 21      | 24    | 82      | 80      | 81    | 238%      |
|                                | Digital Payments     |         |         |       | 23      | 13      | 17    | -         |
| Perú                           | Banco Falabella      | 42      | 47      | 44    | 48      | 47      | 47    | 7%        |
|                                | Seguros Falabella    | 85      | 68      | 77    | 30      | 28      | 29    | -62%      |
| Colombia                       | Banco Falabella      | 58      | 54      | 57    | 59      | 53      | 57    | 0%        |
|                                | Seguros Falabella    | 60      | 51      | 56    | 61      | 61      | 61    | 9%        |
| México                         | Soriana              | 6       | 6       | 6     | 5       | 5       | 5     | -17%      |
| Regional                       | Corporativo regional | 7       | 5       | 6     | 5       | 5       | 5     | -17%      |
| Regional                       | Fiftech              |         |         |       | 44      | 22      | 27    | -         |
| Total De Horas De Capacitación |                      | 39      | 34      | 37    | 49      | 41      | 45    | 22%       |

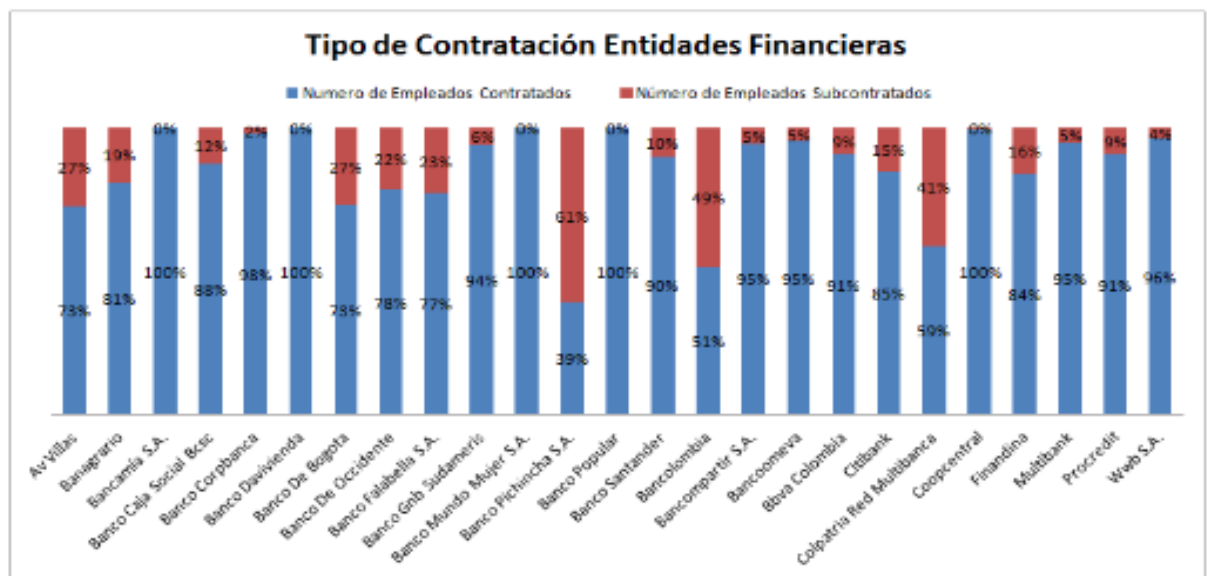
Horas promedio capacitación. Reporte sostenibilidad 2021. Falabella Financiero.

### Discusión.

De acuerdo a las gráficas presentadas anteriormente se puede evidenciar que el Grupo Aval dentro de sus programas incluye una cantidad de horas superior al Banco Falabella para la realización de sus Capacitaciones para el recurso humano, mientras la primer compañía para el año 2021 invirtió 7.713 horas de capacitación en los diferentes programas, la segunda compañía sólo invirtió en promedio 59 horas las mujeres y 53 horas de capacitación para el año 2021. Claramente existe una diferencia entre las dos compañías en relación a sus horas de capacitación por lo que es importante mencionar la inversión que se realiza para garantizar una gestión de calidad con el personal y la Empresa, esta gestión es importante para el mejoramiento, productividad y organización laboral, porque la entidad se ve comprometida tanto en sus objetivos administrativos y económicos como con el personal de trabajo, este compromiso incluye la inversión en tiempo, en estudio, capacitación, espacios lúdicos y pedagógicos, incentivos en el trabajo, oportunidades de ascenso, ambiente laboral agradable, mitigación de riesgos y de esta manera contar con un trabajador que está preparado científica, técnica y profesional y

emocionalmente para realizar sus competencias y lograr los objetivos, trabajando mutuamente entre empresa y trabajador.

Otro aspecto importante a mencionar es la Estabilidad laboral que hace referencia a la continuidad del trabajador en el empleo que desempeña y de conservar el mismo sin que pueda ser despedido.



**Recuperado de:** Vargas, J. T. (2017). *Efectos de la insatisfacción laboral en la productividad de las empresas del sector financiero*. Pag 21.

En la presente gráfica se muestra el tipo de contratación de las entidades financieras en Colombia, identificando que el Banco Falabella tienen en sus filas el 77% de sus trabajadores con un contrato establecido y un 23% con un subcontrato, o indefinido, o por obra labor, prestación de servicios, etc. El grupo Aval que es la entidad bancaria más representativa del país concentra la mayor mano de obra tanto de contrato directo como de empleados con subcontrato.

La importancia de esto radica en el énfasis que se hace sobre los subcontratos debido a que, el tener un tipo de contratación como esta genera la insatisfacción y la precariedad laboral en las condiciones de los empleados porque no tienen los mismos beneficios tanto laborales, como económicos y seguros a diferencia de un contrato ya definido con la empresa o la entidad.

Asimismo en un estudio realizado por la Universidad Militar Nueva Granada sobre la insatisfacción laboral (2017) se dice que “la subcontratación laboral en el sector financiero ha presentado un crecimiento constante, pasando de una tasa de tercerización o subcontratación del 19,53% en el año 2008 a 25,31% en el 2014, lo que indica una tendencia de crecimiento del fenómeno de tercerización del 5,78% (Con una media anual de un 3,2%), que corresponde a 1.998 empleos más que años anteriores, este tipo de contratación en el país se ha convertido en el mecanismo utilizado por las empresas para la flexibilización laboral, la minimización de los costos laborales, la fragmentación de servicios y el desmembramiento de áreas enteras (telemercadeo, cobranzas, servicio al cliente vía medios electrónicos y por voz, asesoría comercial, entre otros), la disminución de derechos convencionales, la reducción de la membresía de los sindicatos, el desmejoramiento de las condiciones laborales, la ampliación de servicios a zonas remotas”.

### **Conclusiones.**

Para toda empresa el cumplimiento de objetivos propuestos en un plan es la evidencia del éxito que presentan con el apoyo de su personal, el cual, les permite crecer y sobresalir en el mercado, para el cumplimiento y veracidad de estas deben ser previamente evaluadas por

parámetros establecidos que acrediten el cumplimiento de las mismas, dando como resultado su desempeño, estabilidad, y de igual forma proyectabilidad que tiene hacia el futuro.

Por ende, para que toda empresa funcione, debe tener como base sólida un equipo de personas capacitadas y aptas para los cargos que desempeñan y que llevan a la empresa a ser lo más destacado en el mercado, en este caso en el contexto financiero.

Pero si las personas son quienes están encargadas del crecimiento de la empresa, ¿quien está encargada del personal?, como se mencionó anteriormente el grupo de recursos humanos cumple un papel muy importante en el que se encuentra encargado de que dicho personal se encuentre capacitado, velar por su bienestar tanto laboral como de vida y de igual forma que todo esto lleve a una buena productividad, donde se puede ver evidenciado en el cumplimiento de objetivos.

Es por eso que es importante los espacios distintos al área de trabajo, los cuales lleven a los trabajadores a ser parte no solo de una empresa sino por el contrario parte de un equipo acoplado que trabaja en unión para el bienestar de todos y finalmente de su empresa. Así, los espacios y tiempo de capacitación, de recreación y pausa activa, son de gran fortalecimiento y momentos enriquecedores para los trabajadores que impulsan a la empresa lo cual permite fidelizar a los trabajadores en la empresa, permitiendo motivarlos y generar un peso e identidad con la compañía, garantizando así, un crecimiento organizacional objetivo.

## Referencias.

- Alvarez, M. G. (2022). Las 25 mejores empresas para trabajar y crecer en Colombia. Portafolio.co. Recuperado 17 de Octubre de 2022, de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/las-25-mejores-empresas-para-trabajar-y-crecer-en-colombia-linked-in-564845>
- Alvarez, M. G. (2022). Banco Falabella responde por supuesto acoso laboral a empleada. Portafolio.co. Recuperado 18 de octubre de 2022, de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/banco-falabella-responde-a-supuesto-acoso-laboral-de-una-de-sus-empleadas-570829>
- Armijos Mayon, F., Bermúdez Burgos, A., & Mora Sánchez, N. (2019). Management of Human Resources. Revista Universidad y Sociedad, Volumen 11, número 4, pp. 209-231, URL: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000400163](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163).
- Barciela González, M. d., Favier Torres, M. A., Alarcón González, R., Alonso Canino, J. E., Pérez Vicedo, S. D., & Cabrera Rodríguez, H. (2016). Brief history of the formation of human resources. Educación Medica Superior: Volumen 28, número 14, pp. 683-691, ISSN 1561-2902.
- Bayona, D. (2022). Banco falabella descripción. Universidad ECCI. Recuperado de <https://www.studocu.com/co/document/universidad-ecci/finanzas/banco-falabella-descripcion/23586601>
- Bermúdez Carrillo, Luis Alberto CAPACITACIÓN: UNA HERRAMIENTA DE FORTALECIMIENTO DE LAS PYMES InterSedes: Revista de las Sedes Regionales, vol. XVI, núm. 33, 2015, pp. 1-25 Universidad de Costa Rica Liberia Guanacaste, Costa Rica
- Commons, J. R. (1984). Distribución de las Riquezas. Estados Unidos: Trade Unionism and Labor Problems.
- Cuesta Santos, A., Fleitas Triana, S., García Fenton, V., Hernández Darías, I., Anchundia Loo, A., & Mateus Mateus, L. (2018). Performance assessment, engagement and human resources management at enterprise. Ingeniería Industrial: Volumen 39, número 1 La Habana, pp. 68-74.
- El 76% de los empleados aseguran que sus empresas no se preocupan por su bienestar. (2022). infobae. Recuperado 17 de octubre de 2022, de <https://www.infobae.com/america/colombia/2022/07/06/el-76-de-los-empleados-aseguran-que-sus-empresas-no-se-preocupan-por-su-bienestar/>
- Daza Izquierdo, J. (2016). Firm growth and profitability for the industrial sector in Brazil. Contaduría y Administración, Vol 61, Número 2, pp. 266-282.
- Dessler, G., Ayala, L., Juárez, R., & Sobrino, C. (2009). Administración de recursos humanos. dspace, pp. 168-174.

- Falabella. (2022). Reporte Sostenibilidad. Falabella Financiero 2021. Recuperado 10 de septiembre de 2022, de [https://downloads.ctfassets.net/jsyhqx93uo07/17sLfZl5mjYuy6CAPG1GGb/3fe36c786cc700c76f374a902f562a06/REPORTE\\_SOSTENIBILIDAD\\_FIF\\_2021.pdf](https://downloads.ctfassets.net/jsyhqx93uo07/17sLfZl5mjYuy6CAPG1GGb/3fe36c786cc700c76f374a902f562a06/REPORTE_SOSTENIBILIDAD_FIF_2021.pdf)
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento Humano. México, D.F
- Editorial La República S.A.S. (2022). Colombia, segundo país con peor balance vida-trabajo, según un informe de la Ocede. Diario La República. Recuperado 18 de octubre de 2022, de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-es-el-segundo-pais-con-peor-balance-vida-trabajo-segun-informe-de-la-ocde-3357877>
- Fuentes Ruiz, J. N., Melgarejo Moreno, T. A., & Rojas Mancera, E. (2018). Breve análisis de la evolución, innovación y mejores prácticas de los procesos industriales: Revolución industrial y métodos productivos. Revista de Ingeniería, Matemáticas y Administración Aplicada: Volumen 102, número 61, pp. 91-114, URI: <https://www.redalyc.org/pdf/861/18346890978.pdf>.
- Garijo, L. (2022). ¿Cómo lograr el bienestar de nuestros empleados? Grupo Binternacional. Recuperado 18 de octubre de 2022, de <https://grupobinternacional.com/lograr-bienestar-empleado/>
- Gallardo, E., González Cruz, T., Martínez Fuentes, C., & Pardo del Val, M. (2012). Gestión del talento en la empresa española. Rol del departamento de recursos humanos. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 17, núm. 58, pp. 232-252
- García, H., & Fernández, M. L. (2018). Estudio Histórico sobre los Recursos Humanos en el Sector Industrial. Madrid: Historia Productiva.
- Grupo Aval impulsa 5 pilares en materia de sostenibilidad. (2022, June 15). Portafolio. Revisado Septiembre 9, 2022, de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/grupo-aval-impulsa-5-pilares-en-materia-de-sostenibilidad-566991>
- INFORME DE GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD 2021. (2022). Grupoaval.com. <https://www.grupoaval.com/repositorio/grupoaval/acerca-de-nosotros/responsabilidad-social-y-corporativa/Informe-de-Gestion-Aval-2021.pdf>
- Íñigo Fernández, L. E. (2013). Breve historia de la Revolución Industrial: Un estudio empírico sobre los cambios en la industria moderna. Editorial Nowtilus S.L.: Segunda Edición , pp. 17-24.
- LinkedIn Noticias América Latina. (2022). Top Companies 2022: las 25 mejores empresas para desarrollar tu carrera en Colombia. Recuperado 18 de octubre de 2022, de <https://es.linkedin.com/pulse/top-companies-2022-las-25-mejores-empresas--2e>
- Machado Labrada, D., Guzmán, M. d., & Marrero Fornaris, C. (2011). Evolución De La Planeación De Los Recursos Humanos Y Su Manifestación En Modelos Precedentes Y Actuales.

- Observatorio de la Economía Latinoamericana, Servicios Académicos Intercontinentales SL, Volumen 1, número 160, pp. 12-28.
- Ministerio de Trabajo. (2017). PLAN DE BIENESTAR LABORAL E INCENTIVOS “FÉLIX TIENE BIENESTAR EN LA FAMILIA DE LA SUPERINTENDENCIA”. Bogotá, D.C. SuperSubsidio. Recuperado de <https://www.ssf.gov.co/documents/20127/36774/2%2BPlan%2Bde%2BBienestar%2Be%2BIncentivos%2B2017.pdf/429c62c0-bd43-0fbf-dd4b-e8e7df38ffe5>
- Mitchell, G. (1995). Manual del capacitador. México, D.F.: Grupo Editorial Iberoamerica, S.A. de CV.
- Obregón, M., & Torroledo, F. (2019). Impactos en el mundo por el Desarrollo Industrial del Siglo XX. Revista de Ciencias y Estudios Administrativos: Historia de la Revolución Industrial: Número 41: pp. 217-231.
- PLAN DE BIENESTAR LABORAL E INCENTIVOS “FÉLIX TIENE BIENESTAR EN LA FAMILIA DE LA SUPERINTENDENCIA”. (2017). Supersubsidio. Recuperado 10 de septiembre de 2022, de <https://www.ssf.gov.co/documents/20127/36774/2%2BPlan%2Bde%2BBienestar%2Be%2BIncentivos%2B2017.pdf/429c62c0-bd43-0fbf-dd4b-e8e7df38ffe5>
- Posada, D., García, P., & Gutierrez, F. (2019). Management of Human Resources. Universidad y Sociedad vol.11 no.4 Cienfuegos, ISSN 2218-3620.
- Sanchez, S., Fuentes, F. & Artacho, C. (2008). Rankings internacionales de satisfacción laboral. Capital Humano, 219. [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/1888/c212\\_060\\_a\\_Rankings%20internacionales\\_219\\_2.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/1888/c212_060_a_Rankings%20internacionales_219_2.pdf)
- Santana, C. (2014). Clima Laboral: el 71% de los colombianos no es feliz en su trabajo. Recuperado 18 de octubre de 2022, de <https://blog.acsendo.com/clima-laboral-el-71-de-los-colombianos-es-feliz-en-su-trabajo>
- Sofía, A. (2022l). Bienestar laboral y su impacto en el desempeño de los colaboradores [Estudio Completo]. Factorial Blog. Recuperado 9 de septiembre de 2022, de <https://factorial.mx/blog/bienestar-laboral-estudio-completo/>
- Reyna Palomo, C., Lope Diaz, H., & Hernández Iruegas, F. (2013). Recursos humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. Observatorio de la Economía Latinoamericana, Servicios Académicos Intercontinentales SL, Número 185, pp. 23-40, URI: <https://ideas.repec.org/a/erv/observ/y2013i1859.html>.
- Tamayo, L., Borda, J., Garzón, L., & Rubio, A. (2018). Evolución de los Procesos Industriales: Revisión Documental de la primera Revolución Industrial hasta la Industria 4.0 de los Datos . Revista Investigación y Negocios, Volumen 19, número 16, pp. 44-73, URI: <http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521>.

- Torres Pérez, R. (2018). Evolución de la producción industrial mundial y desafíos para Cuba. *Economía y Desarrollo*: Volumen 150, número 2, pp. 7-22.
- Torres, J., Ortega Calderón, L. N., & Lopera, R. (2020). Los Recursos Humanos: de lo Rústico a lo Digital. *Revista Científica Endalia*: Volumen 41, número 1, pp. 235-249.
- Valdez León, F. M. (2018). La importancia de la inducción y capacitación al personal nuevo: caso Empresa Tecnopor S.A. regional La Paz. Repositorio Institucional Universidad Mayor de San Andrés [tesis de pregrado], URI: <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/2481>.
- Vargas, J. T. (2017). Efectos de la insatisfacción laboral en la productividad de las empresas del sector financiero. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/17150>.
- Vergara Vega, P. (2017). Optimización de Procesos Industriales y Control de Calidad: Evolución y Reseña Histórica. Ediciones Universidad Tecnológica Metropolitana, ISBN: 956-7359-45-8 - Santiago de Chile.