

**COMPROMISO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL BANCO DAVIVIENDA,
OFICINAS SUPIA, RIOSUCIO Y ANSERMA**

JHON JAIRO PATIÑO

Asesora: Claudia Milena Álvarez Giraldo

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

**Facultad de Ciencias Sociales
Especialización en Gerencia del Talento Humano**

Manizales junio de 2023

TABLA DE CONTENIDO

1. ANTECEDENTES	3
2. Planteamiento del problema	13
2.1 Pregunta problema	17
3. JUSTIFICACIÓN	18
4. MARCO CONTEXTUAL	22
5. OBJETIVOS	23
a. Objetivo general	23
b. Objetivos específicos	23
6. REFERENTE TEÓRICO	24
6.1 Compromiso laboral.	24
6.1.1 El compromiso laboral como Identificación	29
6.1.2 El compromiso laboral como Involucramiento	31
6.1.3 El compromiso laboral normativo	32
7. DISEÑO METODOLÓGICO	34
7.1 Unidad de análisis	35
7.2 Unidad de trabajo	35
7.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información	36
7.3.1 Instrumentos	37
7.4 Sistematización y análisis de la información	38
8. RESULTADOS: LOS IMAGINARIOS SOCIALES FRENTE AL COMPROMISO LABORAL	40
8.1 La identificación e implicación con el Banco Davivienda	40
8.1.1 Enriquecer la vida con integridad: El ser humano como valor superior	40
8.1.2 “Orgullo de trabajar en la empresa”: Vigor, dedicación y absorción	44
8.2 La casita roja: Satisfacción con las oportunidades de desarrollo y crecimiento	47
8.3 El deseo de pertenecer y permanecer en la empresa	53
9. CONCLUSIONES	57
10. RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	62

1. ANTECEDENTES

En el contexto internacional se encuentra el estudio “Las creencias afectan al compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Un modelo de ecuaciones estructurales”, realizado por Margarita & Candia (2021) cuyo propósito fue “analizar el efecto que causan las creencias organizacionales (variable de la cultura organizacional) en las variables: compromiso organizacional y satisfacción laboral, en una empresa privada en Chile.

En términos metodológicos correspondió a un estudio de tipo causal a través de ecuaciones estructurales, con diseño no experimental y transversal, para la recolección de datos se aplicó un instrumento compuesto por tres encuestas validadas a 101 funcionarios. Al analizar los datos se hallaron coeficientes de fiabilidad (Alfa de Cronbach) en niveles aceptable y excelentes. “Las ecuaciones estructurales entregaron un modelo estimado que presentó dos causalidades con signo positivo entre las creencias y las variables Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional. Estos efectos fueron explicados entre un 64% y un 47% respectivamente” (Margarita & Candia, 2021, p.14).

En México, Hinojosa (2022) adelantó la investigación “El papel mediador de la satisfacción laboral entre la calidad en los factores del trabajo y el compromiso laboral” orientada a “analizar la relación entre la calidad en los factores del trabajo (CFT) y el compromiso laboral (CL) con un rol mediador de la satisfacción laboral (SL)” (p. 1). En relación con el diseño metodológico correspondió a un estudio

cuantitativo transversal, con una muestra compuesta por 234 empleados bancarios. Los datos se analizaron con la técnica de ecuaciones estructurales. Los resultados proponen que la satisfacción laboral es un mediador total entre la calidad en los factores del trabajo y la calidad de vida laboral. Así mismo indican que la calidad en los factores del trabajo es antecedente de la calidad de vida laboral en el sector bancario, pero el compromiso aumentará a medida que los empleados bancarios también estén satisfechos con su trabajo. “El nivel general de SL y CL fue alto porque los empleados bancarios perciben calidad en la responsabilidad, retroalimentación, salario y apoyo social como factores del trabajo” (Hinojosa, 2022, p.1)

En España se desarrolló el estudio “Compromiso laboral y estrés en los empleados de bancos y cajas” realizado por Sánchez (2013) y que tuvo como propósito establecer si hay una relación entre el compromiso laboral y el estrés en bancos y cajas de una ciudad española. Metodológicamente se analizaron los componentes del compromiso laboral en una muestra compuesta por 102 trabajadores sector bancario. Los resultados llevaron a concluir que existe una relación causal entre compromiso y estrés, a mayor compromiso, menores niveles de estrés, de igual forma se concluye que hay medidas relacionadas con la gestión humana que pueden mejorar los niveles de compromiso, entre las que se menciona la formación y el marketing interno.

En México, Félix, García, Espinoza, Mercado, & Ochoa (2018) realizaron el estudio “Compromiso Organizacional en Trabajadores de Pequeñas y Medianas

Empresas” cuyo objetivo fue “identificar el compromiso organizacional existente en los trabajadores de las Pequeñas y Medianas Empresas para determinar su incidencia en diferentes variables atributivas, así como determinar la confiabilidad general y por dimensión de la escala” (p.20). En relación con el diseño metodológico se realizó un estudio no experimental transaccional descriptivo, que utilizó el instrumento de compromiso organizacional de Meyer y Allen el cual fue aplicada a 608 empleados de empresas de diferentes ámbitos del servicio en Obregón, Sonora. Los hallazgos muestran que los empleados de contrato base presentan un puntaje más alto de compromiso en comparación con los que tienen contrato como temporales.

Coronado, Valdivia, Aguilera, & Alvarado (2020) adelantaron el estudio “Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias” una revisión bibliográfica a 50 artículos con indexación en Scopus con el propósito de definir qué dimensiones le anteceden al compromiso organizacional y cuáles son consecuencias del mismo. Los hallazgos muestran que se logran identificar algunos antecedentes que tienen variables manipulables para generar distintos tipos de compromiso, así como otros que, teniendo impactos en el compromiso, no pueden ser controladas por la organización. Así mismo se identificó que el compromiso puede tener consecuencias como la variación de otras dimensiones entre las que se mencionan la implicación en el puesto, orientación al aprendizaje, ciudadanía organizacional, desempeño, innovación, inteligencia emocional, profesionalismo, engagement y manejo del estrés. De otra parte. Entre las conclusiones destacan el hecho que las consecuencias del compromiso no

siempre son positivas y varían según el tipo y el grado, el que más efectos positivos genera es el compromiso afectivo.

También en México se desarrolló el estudio “Relación de la Socialización Organizacional y el Compromiso Organizacional en Trabajadores Mexicanos”, adelantado por Calderón, Laca, Pando, & Pedroza (2015), cuyo objetivo fue “determinar la relación entre la socialización organizacional y el compromiso organizacional en trabajadores mexicanos” (p.267). En materia metodológica que obtuvieron datos de 169 participantes evaluados con el Inventario de Socialización Organizacional y el Cuestionario de Compromiso Organizacional. Los hallazgos mostraron que la socialización organizacional tiene una correlación positiva y significativamente con el compromiso afectivo y normativo. El estudio llevó a concluir que la socialización organizacional promueve el compromiso con la organización a través de los vínculos afectivos con los compañeros y la generación de un sentido de lealtad hacia la organización.

En México, Calderón (2016) realizó el estudio “Socialización y compromiso organizacional: una revisión a partir del bienestar laboral” con el propósito de explorar teóricamente el compromiso y la socialización organizacional y proponer un modelo empírico de socialización organizacional. Metodológicamente se realizó una revisión documental, los resultados evidencian que aspectos como la socialización organizacional, pueden tener consecuencias en el bienestar de los trabajadores y que es necesario explorar “cuantitativamente las relaciones entre el apoyo de los compañeros, la comprensión funcional de la organización y el

bienestar laboral, así como el compromiso afectivo y normativo hacia la organización” (p.239).

A nivel de Latinoamérica Soria, Zuniga, & Contreras (2021) realizaron un estudio denominado “Empresas B en Latinoamérica: un estudio exploratorio sobre compromiso laboral” orientado a analizar el compromiso laboral de trabajadores jóvenes y mujeres de las empresas B, dado que el compromiso es una característica considerada un sello distintivo de las empresas B, destacadas por su preocupación con el medio ambiente y las comunidades. Metodológicamente correspondió a una investigación con alcance exploratorio que aplicó un instrumento a 264 empleados de 16 empresas B de Latinoamérica. Los resultados muestran que el compromiso laboral medio fue 79%, cuatro puntos porcentuales por encima del promedio de América Latina.

A nivel de dimensiones del compromiso laboral, "Marca" (reputación) es bien reconocida por sus trabajadores. En cambio, la dimensión "Básicos", sugiere que los beneficios obtenidos (monetarios y no monetarios) por los trabajadores generan bajos niveles de satisfacción. Se concluye que los resultados sugieren avanzar en mejorar los niveles de comunicación interna y en mejorar la forma en que los trabajadores sienten que son partícipes de beneficios, recompensas y reconocimientos (Soria, Zuniga, & Contreras, 2021, p.113).

En Argentina se desarrolló el estudio “Influencia de virtudes organizacionales sobre satisfacción, compromiso y performance laboral en

organizaciones argentinas”, autoría de Lupano & Castro (2018), con el objeto de “analizar la influencia directa e indirecta de las virtudes organizacionales sobre los niveles de satisfacción laboral, compromiso organizacional y performance individual y organizacional” (p. 171). Metodológicamente se puso a prueba un modelo de predicción mediante ecuaciones estructurales, la muestra estuvo constituida por 569 empleados argentinos con una edad promedio de 36.7 años de empresas públicas y privadas. Los datos fueron recolectados mediante el Inventario de Virtudes Organizacionales (IVO), la Escala de Compromiso Organizacional, el Cuestionario de Estrés Laboral, la Escala de Satisfacción con la Vida (SWLS), la Escala de Bienestar Laboral (BIEN T) y algunas encuestas diseñadas ad-hoc. Los resultados evidencian un efecto directo de las virtudes sobre los niveles de satisfacción laboral y de ésta última sobre el compromiso organizacional. “También se verificó la influencia directa de las virtudes sobre la performance. Sin embargo, no se verificó una influencia indirecta sobre la performance, teniendo a la satisfacción y el compromiso como variables mediadoras” (pp. 171 – 172).

Domínguez, Álvaro, & García (2013) realizaron en México la investigación “El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional” que se propuso indagar las relaciones en las dimensiones del clima organizacional y las del compromiso. La investigación fue de corte transversal con enfoque cuantitativo y alcance correlacional. Como instrumentos para medición del clima y el compromiso se utilizó un cuestionario con siete dimensiones que contienen 20 variables del clima organizacional, 15 de compromiso y ocho de tipo demográfico.

La estrategia de investigación fue confirmatoria de las relaciones existentes entre las dimensiones del clima organizacional y el compromiso organizacional. Sin embargo, no deja de ser una apreciación aislada con una significación estadística que solo ha confirmado la relación entre las variables y sus formas, que además obvia un conjunto de variables que conformarían distintos escenarios, en la medida en que se incrementen en los estudios, mediante modelos alternativos donde se incluyan los efectos de la tecnología en el compromiso (efecto común en las IES), la eficacia de la administración en el compromiso, o se cambie la dependencia e independencia de las variables en los estudios; todo lo anterior con el propósito de continuar enriqueciendo nuestro conocimiento sobre el fenómeno. (Domínguez, Álvaro, & García, 2013, p. 69)

También en Latinoamérica se adelantó la investigación “Work Engagement y Compromiso Laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador?, realizada por Guevara & Fernández (2015) que se orientó a realizar “un análisis comparativo por edades de los tres componentes del Compromiso Laboral de acuerdo con el modelo de Meyer y Allen (1997), más la variable Work Engagement conceptualizada por Schaufeli y Salanova (2009)” (p. 108). Metodológicamente se contó con una muestra conformada por 17.165 trabajadores de empresas latinas, el 92% colombianos, de los sectores económicos de servicios, industrial, comercial, educativo y de salud. 78% sin personal a cargo y el 62% de género masculino.

El análisis de datos se realizó a través de pruebas estadísticas no paramétricas, los hallazgos evidencian diferencias significativas en la mayoría de las comparaciones establecidas que indican que a mayor edad mayor fuerza del vínculo, aunque el efecto es pequeño ($d < 0.2$). El estudio concluyó que la edad sí es un factor diferenciador en las variables abordadas, pero con bajo impacto.

En el orden nacional Rubio & García (2019) desarrollaron la investigación “Relación entre Gestión Humana y Compromiso Laboral en los empleados de empresas prestadoras de servicios” con el fin de identificar prácticas de gestión humana asociadas a la generación de conductas vinculadas al vigor, dedicación y absorción experimentadas por los empleados de dichos departamentos con el fin de identificar la relación que existe entre gestión humana y compromiso laboral de los empleados de empresas prestadoras de servicios de los departamentos del Quindío, Risaralda, Tolima, Boyacá y Valle, en el año 2018.

El diseño metodológico correspondió a un estudio de enfoque cuantitativo de corte correlacional-transversal y diseño no experimental. Los hallazgos llevaron a establecer una “relación significativamente positiva entre las prácticas de gestión humana y las dimensiones del compromiso laboral; mostrando que los procesos llevados a cabo en una organización desempeñan un papel fundamental en el compromiso laboral de los empleados” (Rubio & García, 2019, p.35).

También en Colombia se adelantó el estudio “Características laborales y compromiso con el trabajo: explorando el bienestar laboral” desarrollado por

Hermosa (2018) con el objeto de “examinar la relación entre características laborales psicosociales y el compromiso con el trabajo, entendiendo este último como un estado afectivo- motivacional que favorece el bienestar laboral” (p. 1). Las características psicosociales del trabajo se tomaron del modelo Demanda-Control-Apoyo (DCA) y se evaluó el posible efecto positivo que el apoyo social tiene como variable moderadora en la relación entre las demandas, el control y el compromiso con el trabajo Hermosa (2018).

El diseño metodológico correspondió a un estudio de corte transversal y alcance correlacional en el que participaron 463 trabajadores de empresas de los sectores industrial y servicios. Los resultados mostraron asociaciones estadísticamente significativas entre el control, el apoyo social y el compromiso con el trabajo, relación no encontrada entre las demandas y el compromiso con el trabajo. En este sentido se evidenció la capacidad predictora del control y el apoyo social sobre el compromiso con el trabajo, pero no el efecto moderador del apoyo social en la relación entre el control y el compromiso con el trabajo.

En Colombia se desarrolló igualmente el estudio “Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos”, autoría de Araque, Sánchez, & Uribe (2017) y que tuvo como propósito “identificar la relación que existe entre el marketing interno y el compromiso organizacional en dos Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos” (p.95). Correspondió a una investigación de corte cuantitativo y alcance correlacional con diseño no experimental; la muestra estuvo constituida

por 100 empleados de dos corporaciones ubicadas en el municipio de Piedecuesta (Colombia), a quienes se les aplicó el Cuestionario de Marketing Interno de Bohnenberger y la traducción de la Escala de Compromiso Organizacional. Los hallazgos demuestran “la existencia de una relación positiva moderada y significativa entre el marketing interno y el compromiso organizacional; igualmente se determina que el componente afectivo del compromiso organizacional es el que mayor respuesta tiene a las prácticas de marketing interno” (p. 95)

“El rol mediador del Compromiso Organizacional entre la Satisfacción Laboral y la Intención de Permanencia en el sector de Contact Centers” es un estudio realizado en Colombia por Cortina (2016) y que tuvo como objetivo analizar “el rol que cumple el compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) como mediador en la relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia” (p. 94) cuya muestra estuvo constituida por 409 asesores de una empresa de servicios de contact center de la ciudad de Medellín.

Los resultados obtenidos a través de análisis de ecuaciones estructurales evidenciaron que el compromiso organizacional (afectivo) media parcialmente la relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia. Además, se encontró que la satisfacción laboral se relaciona positiva y significativamente con el compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) y con la intención de permanencia (Cortina, 2016 p. 94).

2. Planteamiento del problema

Fenómenos como la globalización, las políticas neoliberales y aún más reciente la pandemia COVID-19, han generado crisis en la mayoría de los sectores económicos afectando las condiciones laborales en aspectos como desempleo, bajos salarios, tercerización, aumento de trabajos temporales e informales, y otra serie de efectos que en general se traducen en una precarización de las condiciones laborales de las personas. Colombia no ha sido ajena a estas nuevas corrientes económicas, que son a la vez el producto de transformaciones políticas, sociales y culturales.

Es así como estas prácticas laborales emergentes se han hecho cada vez más comunes en todos los entornos y el sector financiero ha vivido con especial agudeza esta situación, dado al ingreso de nuevos competidores financieros de carácter internacional y tecnológico, cada uno con sus propias políticas y lineamientos que impactan a los usuarios y clientes. Estas situaciones son transferidas a los empleados que se ven obligados a generar mecanismos permanentes de adaptación a las condiciones cambiantes y a lidiar con las cargas, ello probablemente afecta su compromiso con la organización.

En el caso del sector financiero, las lógicas de cumplimiento de metas cada vez más exigentes y en algunos casos no coherentes con las realidades del contexto (económico, político y social), suponen para los empleados el

establecimiento de objetivos que, en lugar de ser retadores, se traducen en frustraciones, temores de incumplimiento, estrés y desmotivación.

De otra parte, las lógicas globalizadoras que en el sector financiero tienen una presencia más marcada que en otros sectores y que llevan a que las grandes entidades financieras de orden mundial devoren a las entidades financieras más pequeñas y de orden local, producen un cambio continuo de direccionamiento de dichas entidades, así como en las formas de operar, que bajo el discurso de la rentabilidad y la eficiencia, provocan despidos masivos, cambios en las formas de contratación y en las políticas de bienestar de los empleados, afectando el lazo con la organización y su compromiso con la entidad.

En el caso de Davivienda, la organización lleva 4 años contratando una firma externa para que realice una medición del compromiso laboral de sus empleados, con el fin que este diagnóstico pueda orientar rutas de gestión del talento humano. La medición se realiza mediante la aplicación de la encuesta de Gallup que contiene 12 preguntas distribuidas con 4 elementos de la siguiente forma:

Tabla 1. Elementos y preguntas que componen la encuesta de Gallup con la que se mide el compromiso laboral en la empresa

Elementos	Preguntas
Necesidades Básicas	<ul style="list-style-type: none">• Sé lo que se espera de mí en el trabajo

	<ul style="list-style-type: none"> ● Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer mi trabajo correctamente
Desarrollo Individual	<ul style="list-style-type: none"> ● En mi trabajo tengo cada día la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer ● En la última semana he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho ● Mi líder de equipo o alguna otra persona en el trabajo, demuestra un genuino interés en mí como persona. ● Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ● En el trabajo mis opiniones parecen contar ● La misión o propósito de la empresa hace que sienta que mi trabajo es importante. ● Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad ● Tengo un mejor amigo en el trabajo
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ● Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso. ● Este último año he tenido oportunidad de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo

Fuente: construcción propia con base en la encuesta de Gallup

Cada elemento se describe según la encuesta de Gallup de la siguiente forma:

Crecimiento: ¿Cómo puedo crecer?

Se debe desafiar a los empleados para que aprendan cosas nuevas y descubran mejores formas de hacer su trabajo. Necesitan experimentar una sensación de movimiento y progreso a medida que maduran en sus funciones.

Trabajo en equipo: ¿Pertenezco aquí?

Los empleados necesitan sentir que pertenecen al equipo y que son dignos de formar parte de él. Necesitan saber que son parte de algo más grande que ellos. Como gerente, debe fomentar las oportunidades de trabajar en equipo y el sentido de pertenencia.

Desarrollo Individual: ¿Qué puedo dar?

Los empleados quieren saber cuáles son sus contribuciones individuales y su valor para la organización. El apoyo del gerente es fundamental durante esta etapa, pues suelen ser quienes definen y refuerzan el valor.

Necesidades básicas: ¿Qué puedo recibir?

Los empleados deben tener una comprensión profunda de lo que significa la excelencia en sus funciones para que puedan tener éxito. Los grupos con puntajes altos en el primer elemento son más productivos, rentables, creativos y flexibles.

El formulario se diligencia en línea y la respuesta corresponde a un escalamiento tipo Likert, con los siguientes niveles: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Medianamente de acuerdo, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo. La plataforma arroja unos resultados de las valoraciones, cuáles quedaron en el rango alto, medio o bajo. Los resultados varían conforme a las sedes existentes, y estos son socializados con los líderes y comparados con los resultados de la entidad a nivel nacional, pero el análisis no supera el juicio de alto o bajo y los líderes inician casi de forma intuitiva la realización de planes de mejora para solventar los resultados presentados con una calificación baja y si bien la herramienta constituye un insumo importante, al responder a una metodología

estrictamente cuantitativa, las posibilidades de conocer lo que subyace en esas respuestas son nulas, lo que hace perder con ello la oportunidad de generar propuestas que realmente ayuden a solucionar esos ítems valorados como bajos o a potenciar aquellos que resultan altos.

Con ello, se despierta por tanto la necesidad de identificar en el personal, cuáles son las precepciones frente al compromiso que tienen con la organización, pues si bien la encuesta describe ciertas características desarrolladas, no da cuenta de los imaginarios de bienestar que tal compromiso despierta en ellos, de esta manera el informe de Gallup podrá ser contrastado con la realidad percibida en la entidad y esto permitirá tomar mejores decisiones frente a nuevos planes de mejora, planes de bienestar entre otros. En este contexto se plantea la siguiente pregunta de investigación

2.1 Pregunta problema

¿Cuáles son los imaginarios que tienen las y los empleados del Banco Davivienda acerca del compromiso laboral?

3. JUSTIFICACIÓN

El trabajo ha acompañado gran parte de la historia de la humanidad al punto de convertirse en elemento central de las dinámicas sociales que va más allá de los entornos laborales y permea el contexto social, familiar y personal de cada individuo que trabaja, e incluso del que no trabaja, pues gran parte de la educación y la formación que se recibe durante el ciclo de la vida se orienta a que las personas puedan llegar a ser productivos laboralmente.

Esta situación ha llevado a que el mundo del trabajo se constituya en foco de interés de diversos estudios que intentan comprender el complejo mundo del trabajo, las dinámicas organizacionales, individuales y sociales asociadas al mundo laboral, sus causas y efectos, su evolución y tendencias en fin, el trabajo como fenómeno asociado a la condición humana ha despertado la atención de estudiosos de múltiples disciplinas que se proponen aportar a la construcción de una mirada integral del trabajo.

El campo laboral enfrenta grandes transformaciones debido a diferentes fenómenos sociopolíticos y crisis económicas, bajo ese contexto se presentan presiones competitivas a nivel laboral lo que hace que “la naturaleza del trabajo se enfoque al corto plazo y a situaciones menos predecibles; los empleados permanecen corto tiempo en sus puestos de trabajo y no se les ofrecen garantías ni seguridad en el empleo ni desarrollo de carrera” (Peralta Gómez, Santofimio, & Segura, 2007, pág. 4).

Al mismo tiempo que se mide a los trabajadores bajo criterios de efectividad y eficiencia, se les exigen altos grados de compromiso con la organización; las herramientas y mecanismos para medir y monitorear el compromiso laboral se enfocan principalmente en elementos como: las perspectivas del largo plazo, las oportunidades de promoción, y los niveles de seguridad para los empleados, sin embargo, las dinámicas propias de cada organización, evidencian la necesidad de indagar también acerca de las experiencias y los discursos que empleados y directivos construyen alrededor del compromiso laboral en medio de la cotidianidad, de ahí que se propone la pregunta respecto a los imaginarios de una organización con relación al compromiso laboral.

Estudiar los imaginarios acerca del compromiso laboral permite dar cuenta ya no solo de las condiciones objetivas y materiales, sino también de procesos culturales y de prácticas al interior de la organización empresarial. De igual forma, la pregunta por los discursos acerca del compromiso y sus prácticas culturales resulta pertinente en un momento en que las condiciones laborales generan conflictos. El compromiso laboral dentro de una organización particular deberá revisarse teniendo en cuenta los factores contextuales y particulares que permean a la empresa, en este caso específicamente al Banco Davivienda.

Bajo estas consideraciones se hace necesario revisar el concepto de compromiso laboral desde otra perspectiva, en la que se ponga en discusión un orden simbólico, desde el cual se recrean las dinámicas y los escenarios para la

resignificación del compromiso por parte de quienes conforman la empresa. En este orden, el estudio del compromiso laboral se constituye en una forma de acercamiento a la empresa, que no se reduce a la evaluación de factores objetivos (técnicos-tecnológicos), sino que se amplía a los discursos que se construyen en ella.

Las organizaciones que le apuestan al compromiso laboral como un aspecto fundamental dentro de la estrategia de competitividad externa deben contar con herramientas para la medición y promoción del compromiso laboral, de ahí que contar con buenos diagnósticos es un pilar en la toma de decisiones orientadas a la gestión del talento humano, dado que tiene impactos internos y externos relacionados con la satisfacción y el bienestar laboral y con la competitividad de la empresa. Bajo esta perspectiva se considera que un empleado comprometido es un empleado leal, productivo, propositivo, que establece relaciones interpersonales sanas y que dará lo mejor de sí para apoyar y ayudar a la empresa.

Como se evidenció en el apartado de antecedentes, la tendencia en el estudio sobre compromiso laboral, se orienta a mediciones cuantitativas, las realizadas por el Banco Davivienda a través de la firma Gallup conservan ese patrón, de ahí que la importancia de este estudio radica en la posibilidad de ampliar la perspectiva de la empresa, poniendo a discutir esas cifras con las subjetividades que subyacen en las respuestas asignadas por los empleados y con base en ello promover estrategias y planes de acción que no se limiten a los

componentes que son valorados como deficientes y que generalizan las condiciones, sino también en rasgos de la cultura organizacional que se puedan sostener y potenciar.

4. MARCO CONTEXTUAL

Davivienda es una entidad financiera que lleva más de 50 años en el país y hace parte del Grupo Empresarial Bolívar que lleva 80 años en Colombia. Parte de su estrategia competitiva se fundamenta en el manejo de la imagen por lo que ha logrado constituirse en una de las marcas más valiosas de Colombia además de ocupar el puesto número uno en los bancos con mayor recordación publicitaria en el país.

Durante su existencia se ha dedicado a ampliar el portafolio lo que le permite contar en la actualidad con una propuesta integral de productos y servicios para personas, empresas y los sectores: rural, minería y energía, con innovación constante y ofertas exclusivas para cada segmento, y es el banco exclusivo en Colombia para el manejo de las tarjetas Diners.

Tiene una planta de personal conformado por más de 17.300 personas para la atención a 19.3 millones de clientes a través de 660 oficinas distribuidas en todas las regiones del país, además de una red compuesta por 2.670 cajeros a nivel regional.

Davivienda tiene operaciones en Panamá, Costa Rica, Honduras, El Salvador y Miami, en los Estados Unidos

5. OBJETIVOS

a. Objetivo general

Reconocer las percepciones que tienen las y los empleados del Banco Davivienda en las sedes de Supía, Riosucio y Anserma, acerca del compromiso laboral

b. Objetivos específicos

- Determinar la identificación de los empleados con los objetivos y valores organizacionales.
- Caracterizar el involucramiento de los empleados con la organización que motiva su continuidad en ella.
- Describir los factores normativos que condicionan la permanencia en la organización.

6. REFERENTE TEÓRICO

Se puede decir que las teorías acerca del campo laboral se ubican principalmente en dos vertientes, por un lado, las que se enfocan en las condiciones materiales u objetivas, y por el otro, las más recientes, que se dedican a comprender las condiciones subjetivas. Mientras que en las condiciones objetivas se analizan aspectos como el número de horas trabajadas, los salarios, la iluminación, el tipo de contrato, en suma, todos aquellos aspectos que de alguna forma son medibles y cuantificables; en las condiciones subjetivas, toma importancia los estudios sobre el clima organizacional, la satisfacción laboral, el contrato psicológico, entre otros.

Es en el campo de esta segunda vertiente en donde se ubicó el interés de este estudio. En consonancia con el propósito principal, se presenta como categoría teórica principal a: Compromiso laboral, y como subcategorías analíticas se rastrearon: Identificación, Involucramiento, y Normativo.

6.1 Compromiso laboral.

El concepto de compromiso laboral emerge dentro de una tradición investigativa relativamente reciente derivada de la psicología positiva, el propósito de esta tradición fue enfocarse en las fortalezas de las personas y descubrir como dentro de la cotidianidad laboral se puede sentir satisfecho, en lugar de concentrarse en los problemas de salud mental (Selander, 2014).

De esta manera el compromiso laboral (engagement) se presenta como lo opuesto al concepto del síndrome de desgaste profesional (burnout) que se caracteriza por cansancio, desgaste e ineficiencia, por el contrario, el compromiso laboral es percibido como un factor positivo relacionado con un estado mental que se compone de tres elementos: vigor, dedicación y absorción. El vigor se refiere a altos niveles de energía mientras se trabaja incluso en medio de dificultades; la dedicación es la alta implicación laboral, entusiasmo, inspiración, y la absorción, la alta concentración en el trabajo, el trabajador percibe que el tiempo en el trabajo pasa rápido (Marcantonio, 2017).

Dentro de esta corriente, se encuentra a Kahn (1990) como uno de los primeros académicos en referirse al compromiso laboral, bajo el término en inglés de engagement, entendiéndolo como el: "...aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles en el trabajo: en el engagement, las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desarrollo de sus roles" (citado en Marcantonio, 2017, pág. 84).

El compromiso laboral como concepto se empieza a concebir como el vínculo emocional por el que se desea pertenecer y permanecer en la organización, este vínculo se construye a partir de la creencia sobre la importancia en la labor en términos de necesidad y utilidad para la empresa (Peralta, 2007). Teóricos como Harter, Schmidt y Hayes (2002) sostienen que el compromiso laboral incluye al denominado involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo.

Según Domínguez, Ramírez y García (2013) las organizaciones pueden reproducir procesos, procedimientos, insumos, prácticas, tecnología, entre otros, pero las personas son irrepetibles, de allí que sea en ellas que descansan las oportunidades diferenciadoras de las organizaciones. Desde esta perspectiva se explica cómo la satisfacción, el entusiasmo, y otros aspectos subjetivos influyen en los niveles de productividad, utilidad, eficiencia, y competitividad de las organizaciones, por lo que la permanencia de los colaboradores resulta necesaria para mantener este tipo de ventajas competitivas asociadas al talento humano que posee la cual, por su parte, dependerá del grado de satisfacción de los empleados con la organización.

El compromiso organizacional es un estado psicológico (Bayona, Goñi, y Madorran, 2000) y todo parece indicar que las diferentes medidas y definiciones del término tienen en común el considerarlo como un vínculo o lazo del individuo con la organización. En otras palabras, es una actitud que refleja la lealtad de los empleados a su organización y es un proceso continuo mediante el cual los participantes organizacionales expresan su preocupación por la organización, su éxito y bienestar continuo. (Domínguez, Ramírez y García, 2013, p.62).

Según Sánchez (2013), los trabajadores comprometidos además de estar más implicados con la empresa tienen una mayor disposición a hacer esfuerzos para que sus organizaciones sean competitivas en razón a que se sienten parte de ella. Por su parte, los empleadores que se han percatado de esta realidad han

dedicados esfuerzos a lograr el compromiso de sus trabajadores, medirlo y gestionarlo.

Según Swinscoe (2013) existen 5 componentes que considera cruciales en la generación de compromiso laboral en los empleados, el primero es tener foco en el compromiso, el segundo en el bienestar, tercero informar al equipo, cuarto velar por un trato equitativo y quinto, fomentar la participación. Esto derivará en empleados orgullosos de lo que hacen y de la organización a la que pertenecen, los empleados sienten que su trabajo es importante lo que se traduce en un mayor sentido de responsabilidad, así como en una mayor autonomía con base en la cual toman decisiones, utilizan de forma adecuada sus conocimientos y armonizan con los compañeros la percepción de hacer parte de un objetivo mayor.

Otro aspecto que parece influir en el compromiso laboral son los procesos de socialización que experimenta el empleado, según Calderón (2016)

La socialización organizacional ha mostrado tener efectos en la satisfacción y el compromiso a través de diferentes formas. Primero, la disminución de la incertidumbre de los recién llegados, que logra su socialización en la organización, mejora su desempeño en las tareas y les hace sentirse más satisfechos con el trabajo, aumentando sus probabilidades de conservar el empleo (Morrison, 1993). Segundo, el entrenamiento recibido al ingresar a la organización, que puede disminuir la ansiedad, lo que facilita a su vez la adaptación al puesto y que tiene efectos importantes en el ajuste entre la

persona y la organización (Feldman, 1989; O'Reilly y Chatman, 1986; Saks, 1995). (p. 242)

Una buena socialización reduce el estrés de las personas que recién ingresan a los empleos, por lo que al nuevo trabajador se le facilita una mayor identificación con la organización aportando en relación con el compromiso afectivo y normativo.

Las personas no solo establecen vínculos con las organizaciones, sino también con otras personas y grupos, que pueden llegar a favorecer la permanencia o no del empleado. El trabajador valora el apoyo que recibe de la empresa, como también el que recibe de sus compañeros que reducen el sentimiento de competencia. De igual forma, los empleados con procesos de socialización efectivos presentan, mayor interés en ayudar a sus compañeros, en compartirles sus conocimientos y presentan un mayor entusiasmo en la realización de sus tareas (Calderón, 2016)

De esta manera, el compromiso laboral es entendido como construcción social; construcción que según Marín (2001) señala la interrelación permanente entre las prácticas laborales que promueven, limitan o impiden las estructuras objetivas de poder y las configuraciones simbólicas que de ella hacen los actores sociales.

En este orden de ideas, en este estudio se analiza el compromiso laboral en una organización específica, desde los discursos que se construyen en relación al compromiso laboral como: identificación, involucramiento y normativo.

6.1.1 El compromiso laboral como Identificación

El compromiso laboral, comprendido desde las subjetividades de los individuos refleja un estado psicológico, dentro de esta línea teóricos como Meyer y Allen (1991), sostienen que uno de los componentes que lo integran es el afectivo, que se refiere a la asociación emocional de un empleado con la organización, de manera que éste continúa en el empleo porque así lo desea.

En este planteamiento coincide Gómez (2006), al plantear que una primera dimensión del compromiso laboral es la afectiva, que refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización. El compromiso afectivo, coincide según el autor con una perspectiva psicológica que asume el compromiso como el resultado de la identificación del empleado con los objetivos y valores organizacionales que deriva por lo tanto en el deseo del empleado de aportar al alcance de dichas metas y de ser parte de la organización, este elemento se manifiesta en el orgullo que siente el empleado de trabajar allí, se preocupa si la empresa no pasa por un buen momento, se alegra cuando la organización obtiene logros, habla permanentemente de la organización con familiares y allegados.

Mowday et al. (1979) han definido el compromiso organizacional como una fuerza procedente de la implicación y la identificación de una persona con una organización, que se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y valores de la entidad... (Sánchez, 2013, p. 87)

En las conceptualizaciones estudiadas por Harter, Schmidt y Hayes (2002) se señala que el compromiso ocurre cuando los individuos están emocionalmente conectados a otros y cognitivamente vigilantes; situación en la cual los empleados saben qué se espera de ellos, tienen lo que necesitan para hacer su trabajo y sienten que pueden lograr impacto y cumplimiento.

En consonancia con lo planteado, empleados identificados e implicados con la organización no solo son más productivos, sino que además hay una mayor probabilidad de que permanezcan en ella con las ventajas que ello trae como el mantenimiento de la experiencia, la curva de aprendizaje y las capacidades colectivas que se potencian con la permanencia.

El compromiso organizacional es uno de los mecanismos que posee la dirección de una institución para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización, la cual existe entre los miembros de una organización, cuando las personas se identifican con la misma, o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados y son totalmente congruentes (Domínguez, Ramírez y García, 2013, p.61).

6.1.2 El compromiso laboral como Involucramiento

El involucramiento plantea que el compromiso es el resultado de permanentes transacciones colaborador – empresa, el empleado valora los beneficios que recibe de la organización como incentivos para permanecer en ella (planes de retiro, seguros de salud, entre otros), además sopesa las posibilidades que tiene de conseguir otro empleo con similares condiciones. (Gómez, 2006)

De acuerdo con esta perspectiva, si el empleado observa que la posibilidad es baja, tendrá mayor apego y compromiso con la organización en la que trabaja, desde esta perspectiva también argumenta que variables como la edad, el género, el nivel educativo, entre otros, influyen en el compromiso, un empleado con mayor edad, antigüedad y experiencia que en consecuencia ha realizado más transacciones con la organización, será un colaborador más comprometido y por el contrario, un empleado con menor antigüedad y más joven, tiende a sentir menos apego por la organización en la que labora. (Gómez, 2006)

En síntesis, el involucramiento se entiende como ese componente del compromiso laboral, que Meyer y Allen (1991), denominarían como el compromiso de seguimiento o de continuidad que se refiere a la conciencia de los costos asociados a dejar la organización, de manera que los empleados permanecen porque consideran que necesitan el empleo. Es un compromiso continuo que revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la organización, reconoce los costos asociados al dejar la organización.

De acuerdo con Meyer y Smith (2001), las prácticas relacionadas con el desarrollo de carrera pueden propiciar un vínculo mayor del empleado con la organización. Esto se da porque al observar un plan de carrera se aumenta la autoestima del empleado lo que se traduce en una aplicación de sus conocimientos y habilidades ya que contar con una perspectiva de carrera puede ser leído por los empleados como un apoyo al que el empleado querrá corresponder.

Por otra parte, Harter, Schmidt y Hayes (2002) afirman que en el compromiso bajo esta dimensión los trabajadores perciben que son significativos para sus compañeros, en quienes confían, y consideran tener oportunidades para mejorar y desarrollarse.

6.1.3 El compromiso laboral normativo

Finalmente, el compromiso normativo se asocia con el sentimiento de obligación, debido a lo cual los empleados sienten que deben permanecer en la organización. Meyer y Allen (1991). Aplicable para aquellos trabajadores que permanecen en una empresa por obligación, se comprometió con un tercero a laborar en esa organización, fue recomendado y teme defraudar a quien lo recomendó, es una empresa familiar y tradicionalmente los miembros de la familia deben trabajar en la empresa, entre otras.

Esta dimensión también es de orden emocional porque se relaciona con un sentimiento de obligación y deuda con la organización, (Gómez, 2006) este es un trabajador que probablemente no tendrá el entusiasmo de los que sienten otro tipo de compromisos, pero se esforzará siempre por apoyar la organización. Así entendido, el concepto de compromiso laboral ha cobrado importancia en las organizaciones, entre otras razones, debido al interés por entender qué retiene a los trabajadores en la organización.

Colquitt, LePine, & Wesson, (2007) afirman que distintas personas le otorgan valor de un modo diferente a cada uno de estos tres tipos de compromiso y que su importancia puede variar en la misma persona en el curso de su carrera laboral.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

En este apartado se expresa la forma en que se dio respuesta a los objetivos específicos, el enfoque y el alcance de la investigación, así como las técnicas e instrumentos empleados. Conforme al objetivo general del presente estudio que se orienta a reconocer los imaginarios de los empleados del Banco Davivienda acerca del compromiso laboral, se propuso una investigación de tipo cualitativo en razón a que:

Se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Babtista Lucio, 2010, p. 9)

En materia del diseño de la investigación se recurrió a un diseño etnográfico ya que se propuso describir ideas, prácticas, conocimientos de un grupo social, la investigación etnográfica se orienta a la descripción y análisis de lo que las personas de un sitio o contexto determinado hacen y el significado que le dan a ese comportamiento realizado bajo circunstancias comunes o especiales (Álvarez-Gayou, 2003).

El alcance de la investigación fue descriptivo ya que se centró en “explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 84)

7.1 Unidad de análisis

De acuerdo con lo que se ha venido planteando el estudio se basó en ahondar sobre el Compromiso laboral entendido sobre tres elementos que lo componen: Identificación, involucramiento y normativo. Por tanto, la unidad de análisis fue empleados de Davivienda de las sedes: Supía, Riosucio y Anserma.

7.2 Unidad de trabajo

Los participantes del estudio fueron seleccionados bajo los siguientes criterios de representatividad:

- Personas del nivel estratégico, táctico y operativo de la empresa.
- Personas con diferentes periodos de vinculación a la empresa.
- Representación de mujeres y hombres.
- Personas con diferente tipo de contrato laboral.

El muestreo corresponde a una muestra intencional también denominada muestra por conveniencia, es decir “casos disponibles a los cuales tenemos acceso” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio 2010, p. 401),

ya que el investigador labora en una de las sedes y las otras dos son cercanas geográficamente.

Bajo estos lineamientos se seleccionaron e invitaron a participar a ocho personas, tal como se muestra en la Tabla. 2.

Tabla 2. Selección de participantes del estudio

Participantes seleccionados						
No.	SEDE	SEXO	CARGO	NIVEL	Tipo de Contrato	Tiempo de vinculación (años)
1	Anserma	M	Dirección Administrativa	Estratégico	Indefinido	7
2	Anserma	F	Cajera	Operativo	Fijo	6
3	Riosucio	M	Cajero	Operativo	Indefinido	3
4	Riosucio	F	Cajera	Operativo	Indefinido	6
5	Riosucio	F	Asesora Multiple	Táctico	Indefinido	4
6	Riosucio	F	Informadora	Táctico	Indefinido	16
7	Supia	F	Directora de oficina	Estratégico	Indefinido	30
8	Supia	M	Supernumerario	Operativo	Fijo	2

7.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información

De conformidad con los objetivos propuestos se realizaron entrevistas semiestructuradas, dado que la población fue relativamente pequeña, la entrevista fue una opción viable y al ser semiestructurada otorgó la posibilidad de realizar contra preguntas y así profundizar en lo que se consideró necesario. La entrevista es definida por Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010) como una reunión en la que se conversa e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).

7.3.1 Instrumentos

A partir de la categoría teórica y las subcategorías se diseñó una matriz de operacionalización, definiendo las preguntas para el trabajo de campo que luego fueron clasificadas bajo principios de priorización.

Tabla 3. Matriz de operacionalización

OPERACIONALIZACIÓN DE CATEGORÍAS				
CATEGORÍA	DEFINICIÓN	SUB-SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN	PREGUNTAS PARA ENTREVISTAS
Compromiso Laboral	<p>el vínculo emocional por el que se desea pertenecer y permanecer en la organización, este vínculo se construye a partir de la creencia sobre la importancia en la labor en términos de necesidad y utilidad para la empresa (Peralta, 2007). es una actitud que refleja la lealtad de los empleados a su organización y es un proceso continuo mediante el cual los participantes organizacionales expresan su preocupación por la organización, su éxito y bienestar continuo</p>	Identificación	<p>entendida como apropiación de objetivos y valores de la organización (Alvarez de Mon et al., 2001) El deseo del empleado de aportar al alcance de dichas metas y de ser parte de la organización este elemento se manifiesta en el orgullo que siente el empleado de trabajar allí, se preocupa si la empresa no pasa por un buen momento, se alegra cuando la organización obtiene logros. Los empleados saben qué se espera de ellos, tienen lo que necesitan para hacer su trabajo y sienten que pueden lograr impacto y cumplimiento</p>	<p>5. ¿Tus objetivos personales están alineados con los objetivos del Banco? 6. ¿Considera que puedes lograr tus objetivos personales en el Banco? 1. ¿Cómo defines tu éxito en el trabajo? 2. ¿Cuales son tus objetivos a largo plazo en tu carrera profesional? 3. ¿Tu trabajo te desafía a crecer y aprender? 4. ¿El banco te da tiempo y recursos para desarrollar tus habilidades y conocimientos en el trabajo? 2. ¿Cómo se gestionan las diferencias de opinión o los conflictos en tu equipo de trabajo? 3. ¿Qué opinas de las estrategias utilizadas para fomentar la colaboración y la comunicación en el equipo de trabajo? 4. ¿Tus líderes generan estrategias que aseguren la motivación y el compromiso de los miembros del equipo de trabajo?</p>
		Involucramiento	<p>el empleado valora los beneficios que recibe de la organización como incentivos para permanecer en ella (planes de retiro, seguros de salud, entre otros), además sopesa las posibilidades que tiene de conseguir otro empleo con similares condiciones. (Gómez, 2006) el compromiso de seguimiento o de continuidad que se refiere a la conciencia de los costos asociados a dejar la organización, de manera que los empleados permanecen porque consideran que necesitan el empleo</p>	<p>1. ¿Cómo crees que tu trabajo te ayuda a satisfacer tus necesidades de seguridad y estabilidad laboral? 1. ¿Cómo describirías tu crecimiento personal en los últimos 5 años? 3. ¿Sientes que en tu trabajo te motivan para seguir desarrollándote personalmente? 4. ¿Qué oportunidades de desarrollo personal te brinda el banco?</p>
		Normativo	<p>se asocia con el sentimiento de obligación, debido a lo cual los empleados sienten que deben permanecer en la organización. Meyer y Allen (1991)</p>	<p>2. ¿Qué te hace sentir motivado para trabajar en el banco y cumplir con tus responsabilidades laborales?</p>

Teniendo en cuenta la disponibilidad de tiempo de las personas participantes del estudio se diseñó el Guion de entrevista semiestructurada, contemplando principios éticos, en cuanto al objetivo del estudio, la confidencialidad y transparencia en el uso de los datos y la solicitud de autorización para las grabaciones.

Gráfico 1. Guía de entrevista

<p style="text-align: center;">ENTREVISTA</p> <p style="text-align: center;">INSTITUCIÓN EDUCATIVA: UNIVERSIDAD DE MANIZALES, FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES</p> <p style="text-align: center;">ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO</p> <p style="text-align: center;">ESTUDIANTE INVESTIGADOR: Jhon Jairo Patiño Ríos</p> <p>La siguiente entrevista es un ejercicio exclusivamente académico, no involucra responsabilidad y desempeño dentro de la empresa, los datos suministrados son confidenciales y su único objetivo es sustentar los resultados en el marco de la investigación.</p> <p>Objetivo: Reconocer los imaginarios que tienen las empleadas y los empleados del Banco Davivienda en las sedes de los municipios de Supía, Riosucio y Anserma del Departamento de Caldas, relacionado con el Compromiso Laboral.</p> <ul style="list-style-type: none">• <u>Autorizo el manejo de datos para el ejercicio académico.</u> <p>Datos de participante:</p> <p>Cargo:</p> <p>Nivel:</p> <p>Sede:</p> <p>Sexo:</p> <p>Tipo de Contrato:</p> <p>Antigüedad:</p> <p>Preguntas:</p> <p>Ubíquese en el PROPÓSITO SUPERIOR, VALORES, OBJETIVOS de la empresa y responda de acuerdo con lo que piensa. ***Por favor sea lo más amplio y claro posible en sus respuestas.</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo se relaciona usted con el propósito superior, valores y objetivos de la empresa en la que trabaja y cómo se ha involucrado con ellos?	<p>Preguntas de apoyo:</p> <p>¿Siente que su trabajo es importante y que aporta valor a la empresa? ¿Cómo la empresa ha cambiado su vida y como ha cambiado la empresa? ¿Qué le enorgullece de su empresa?</p> <p>Ubíquese en los BENEFICIOS, INCENTIVOS, DESARROLLO, CRECIMIENTO Y TRABAJO EN EQUIPO y responda de acuerdo con lo que piensa. ***Por favor sea lo más amplio y claro posible en sus respuestas.</p> <ul style="list-style-type: none">• <u>¿Considera usted que la empresa le brinda oportunidades de involucramiento y por ende de desarrollo y crecimiento dentro de la organización?</u> <p>Preguntas de apoyo:</p> <p>¿Cuál es su nivel de satisfacción con las oportunidades de desarrollo y crecimiento que le ofrece la empresa? ¿Cómo se siente acerca de la remuneración y beneficios que recibe por su trabajo? Describa el Trabajo Colaborativo dentro de la empresa.</p> <p>Ubíquese en el contexto social, económico, laboral del país y responda de acuerdo con lo que piensa. ***Por favor sea lo más amplio y claro posible en sus respuestas.</p> <ul style="list-style-type: none">• Mencione los motivos para continuar en la empresa <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"><p>¿Tiene sentimiento de deuda con la Empresa? ¿Por qué? ¿Las oportunidades de crecimiento que ofrece su empleo actual, son atractivas para continuar en la empresa?</p></div>
--	--

7.4 Sistematización y análisis de la información

Para la sistematización de la información, se grabaron audios de las ocho entrevistas para luego ser transcritas y dispuestas en una matriz de control por participantes, para este momento se conservaron los datos de identificación de cada persona entrevistada.

Este material fue analizado en el marco de la investigación cualitativa; se clasificaron los datos de acuerdo con las categorías teóricas asociadas al Compromiso Laboral, a saber: Identificación, Involucramiento y Normativo. A partir de ahí se identificaron categorías descriptivas clasificando los testimonios de los participantes en relación a los niveles estratégico, táctico y operativo, a los cuáles se les asignaron códigos emergentes y finalmente se definieron las categorías interpretativas.

Gráfico 2. Ejemplo Matriz de análisis

MATRIZ DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN						
CATEGORÍA	Compromiso Laboral					
DEFINICIÓN	el vínculo emocional por el que se desea pertenecer y permanecer en la organización, este vínculo se construye a partir de la creencia sobre la importancia en la labor en términos de necesidad y utilidad para la empresa (Peralta, 2007).					
SUB-CATEGORÍA	I n v o l u c r a m i e n t o					
DEFINICIÓN	el empleado valora los beneficios que recibe de la organización como incentivos para permanecer en ella (planes de retiro, seguros de salud, entre otros), además sopesa las posibilidades que tiene de conseguir otro empleo con similares condiciones. (Gómez, 2006) el compromiso de seguimiento o de continuidad que se refiere a la conciencia de los costos asociados a dejar la organización, de manera que los empleados permanecen porque consideran que necesitan el empleo					
CATEGORÍAS DESCRIPTIVAS	CÓDIGOS	ESTRATÉGICO	TÁCTICO	OPERATIVO	CATEGORÍAS INTERPRETATIVAS	
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo y crecimiento	crecimiento formación y capacitación	el tema de conocimiento es muy importante para la entidad, pero hoy en día también tiene el mismo peso las habilidades que usted posee como persona	es sólo demostrar que se quiere, capacitarse y estar abierto	nos brinda herramientas como cursos, capacitaciones y aparte de eso nos da ayudas monetarias para hacer cursos o para hacer maestrías y posgrados.		
		No está transformando con cursos, dando temáticas diferentes, nos mantiene actualizados en los procedimientos.	La empresa nos permite de esta manera pues como una formación académica y profesional en las diferentes áreas	la empresa nos brinda oportunidades de estudio, de crecimiento personal y profesional		
		no han dado las capacitaciones necesarias diplomados. El banco no ha llenado de herramientas nos brinda la oportunidad de que estudiemos una carrera profesional		lo cual cuando se presente la oportunidad de un nuevo cargo, podamos tener los conocimientos necesarios para postularnos a este.		
	crecimiento profesional	tenemos las mismas oportunidades de crecimiento, lo primero que hace es mirar qué funcionarios dentro de la organización pueden suplir ese cargo. nos presentamos a un proceso de selección, no hay un favoritismo.	el banco da múltiples oportunidades yo puedo crecer y aspirar a nuevos cargos si me capacito, si estoy dispuesto, si tengo como sea entusiasmo, esa oportunidad primero a nosotros.	Ella nos permite así, pues que tengamos oportunidades de crecer en la empresa, como de tener otro cargo y así ir progresando en la organización.	satisfacción laboral	
		lo tiene primero en cuenta usted, le hace una entrevista si uno no pasa a esos procesos, le hacen retroalimentaciones para poder uno seguir aspirando a otros cargos, se presentan muchas oportunidades de ascenso o de cambio de puestos dentro de la misma organización.	un compromiso y el deseo nuestro por querer ascender dentro de la organización, eso nos lo permite el banco.	Creo que con una buena actitud y unas ganas de aprender podemos llegar muy lejos en esta organización, saliéndonos siempre de nuestra zona de confort		
		Nosotros tenemos la posibilidad de ser mejores, estamos superándonos laboralmente y personalmente ascender, pasar por siete cargos y cada uno mejor que el anterior				
	Crecimiento económico (remuneración)	el salario es muy bueno, muy estable. también los incentivos económicos, las primas, las bonificaciones y eso hace que el funcionario sea más leal a una organización	beneficios económicos	nos incentiva con una ayuda económica para cursar pregrados y auxilios también para cursar posgrados.		
		la compensación económica es lo que yo espero y beneficio muy grande.		nos da ayudas monetarias para hacer cursos o para hacer pregrados y posgrados.		
	Bienestar Familiar	nos dan Bienestar Social Bienestar Familiar todo eso se complementa para que uno se sienta acaído y contento	los beneficios que también amparan a nuestra familia.	la remuneración, a lo económico es muy buena	aparte de lo económico, la empresa nos aporta bienestar social, familiar y nos da la oportunidad día a día de crecer como personas, tanto laboral como profesionalmente.	
		He logrado hacer muchos sueños realidad. He crecido como persona, el apoyo del banco ha sido importante y a través de mí el desarrollo de mi familia, he podido brindarle a mis hijos estudio he podido sacar a mi familia adelante			el salario es muy considerable, para el trabajo que uno desarrolla, la remuneración es muy buena y pues de los beneficios que el trabajo nos da	
Oportunidades para clientes	porque he estado ayudando a los clientes en las situaciones difíciles que cuando en afrontan situaciones difíciles.					

El último paso consistió en la consolidación de las categorías interpretativas a partir de la escritura de resultados, en donde también se presenta una discusión de los hallazgos a la luz de una triangulación con los desarrollos en documentos secundarios y los planteamientos empresariales del Banco Davivienda.

8. RESULTADOS

8.1 La identificación e implicación con el Banco Davivienda

En esta primera dimensión del compromiso laboral como la identificación e implicación que se tiene con la empresa, permite centrarse en los discursos que los empleados construyen a partir de las asociaciones emocionales que generan los principios, valores y objetivos de la organización y que producen el deseo de ser parte de ella, las motivaciones suficientes para aportar al alcance de las metas y las premisas para sentirse orgulloso de trabajar ahí.

Cuando se cuestionó a los participantes de este estudio por el reconocimiento de esa identidad de la empresa y cómo se relacionaban con ella, centraron sus narrativas principalmente en dos elementos, el primero en el reconocimiento de los propósitos y valores de la empresa que en adelante se denominará “Enriquecer la vida con integridad” y el segundo en el orgullo de hacer parte de ella, el cual tomará el nombre de “Vigor, dedicación y absorción”

8.1.1 Enriquecer la vida con integridad: El ser humano como valor superior

“Enriquecer la vida con integridad es nuestro propósito superior”. Propósito superior de Grupo Bolívar y el Banco Davivienda hace parte de este grupo, el enriquecer la vida con integridad se explica a través de que “La esencia de nuestra cultura tiene como centro el ser humano, y a partir de este eje, se ponen en

práctica los principios y valores, la misión y el propósito superior”. (Tomado de la página oficial de Seguros Bolívar).

La frase *enriquecer la vida con integridad*, fue recurrente en los tres niveles en los que se clasificaron a los participantes, a saber, el estratégico, el táctico y el operativo, al determinar que ese es el propósito superior de la empresa y que se centra en las personas. Este propósito se mide a través del respeto y cumplimiento de unos valores y ubica en un lugar especial a la relación con los clientes

Los valores corporativos del Banco Davivienda son: respeto, honestidad, equidad, disciplina, entusiasmo, alegría y buen humor. Llama la atención que en general los participantes, con diferentes cargos y sobre todo con diferentes periodos de vinculación (en donde el rango va de 2 a 30 años) conocen plenamente esta lista de valores dentro del planteamiento misional de la empresa, lo que denota ya un alto grado de identificación; pero, además, basándose en sus experiencias cotidianas, subrayan unos valores sobre otros y agregan otros a la lista. Esto es, el valor de la honestidad y la disciplina, resaltan sobre los demás, al determinar que dado el campo en el que se trabaja (manejo financiero y acceso a datos de clientes) la transparencia y honestidad son los pilares de acción y de éxito en la relación con los clientes, de la mano emerge la confianza con un valor fundamental, ya no sólo en esa relación empresa clientes, sino en las dinámicas internas, en la confianza que debe prevalecer dentro de los equipos de trabajo.

Respecto al valor de la disciplina, se asocia en sus razonamientos como un tema de corresponsabilidad con la empresa, sus familias y ellos mismos. Dentro de las dinámicas y proyecciones de crecimiento que tiene la empresa, la disciplina se concibe como la bandera dentro del campo de trabajo, como la pieza clave para que todo funcione, más adelante, cuando se profundiza en las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa, se amplía la comprensión acerca de porque la disciplina se reconoce como un principio clave.

Cuando los participantes conciben que el valor principal este puesto en la persona y cada tarea, cada acción suma en la consecución de las metas fortalece la percepción de que cada persona es valiosa en esa construcción y por lo tanto cada persona tiene la responsabilidad de hacer las cosas lo mejor posible, *“el aporte de cada uno es básico y fundamental siempre y cuando hagamos las cosas con mucha disciplina y con mucha honestidad”*. (E8)

Al cuestionar sobre el interés en las metas y objetivos de la empresa, se identificó entre los empleados de Davivienda, que las percepciones se han construido alrededor de que las metas no son solo de la empresa, son también personales, si a la empresa le va bien, a los empleados y a los clientes también les irá bien *“Estamos aportando algo muy valioso a la empresa y con eso, pues crecemos todos, no solamente yo, crece el equipo en la oficina, crece toda la sucursal, crece la regional y obviamente pues todo el banco”*. (E8)

Si la empresa en donde se trabaja se concibe como el lugar para poder conseguir las metas personales, se procura por un nivel de implicación con las responsabilidades más alto, como lo manifiestan los participantes *“involucrándome al máximo en el desempeño de mis funciones y comprometiéndome con ella para alcanzar el éxito. es el sitio donde puedo ver cumplidas mis metas, pongo todo mi potencial”*. (E5)

“Nuestros clientes son lo más importante” (E4). Para los empleados de Davivienda la relación con los clientes es de especial atención, principalmente bajo tres premisas: por un lado asocian el propósito y la misión del Banco hacia la generación de oportunidades, servicios y beneficios para las personas, *“enriquecer la vida con integridad se basa en ser totalmente completos al momento de realizar una atención a un cliente para poder solucionarle sus necesidades”* (E1); Bajo los valores de la empresa que dictan el entusiasmo, alegría y buen humor *“Siempre la empatía con el cliente, entender las situaciones que vemos cada día, que pueden envolver tristeza y tener esa empatía con el cliente para generar satisfacción y así enriquecer la vida con integridad de los clientes”* (E3).

La segunda premisa, es que el éxito en esa relación determina el alcance de las metas de la empresa *“crecer pues potencialmente con los clientes, dándole la información a las personas que no son clientes como tal de la empresa, pero que pueden en un futuro llegar a hacerlo”* (E6); y la tercera que una relación basada en la empatía y el respeto no sólo genera bienestar a los clientes, sino que representa un crecimiento personal para los funcionarios del Banco, *“Tenemos el*

entusiasmo, alegría y buen humor para proyectarle eso a los clientes, decirle cómo estás, hacerlo sentir bien, generarle una sonrisa y con eso no estoy sólo yo creando algo bonito en ese cliente, sino que también estoy creciendo yo como persona” (E3).

8.1.2 “Orgullo de trabajar en la empresa”: Vigor, dedicación y absorción

Una empresa con empleados altamente comprometidos es una empresa con personas orgullosas de lo que hacen y de la empresa a la que pertenecen (Swinscoe, 2013).

Como se mencionó en apartados anteriores (Referente Teórico), el compromiso laboral (Engagement) nace como la contraposición al síndrome de desgaste profesional (Burnout), mientras que el desgaste se caracteriza por cansancio e ineficiencia, el compromiso laboral es un factor positivo para una empresa, ya que se relaciona con un estado mental caracterizado principalmente por: Vigor (altos niveles de energía), dedicación (alta implicación laboral) y absorción (alta concentración en el trabajo). A continuación, se representarán las percepciones que los empleados del Banco han construido bajo la premisa de sentirse orgullosos de su vinculación con la empresa.

Las percepciones de los participantes del estudio respecto a su identidad e implicación con el Banco, condujeron a la construcción de una categoría

descriptiva que se denominó “Orgullo de trabajar en la empresa”, la interpretación de los testimonios permitió una clasificación de las narraciones en tres componentes que daban cuenta del porque estos empleados se sienten orgullosos, estos son: El reconocimiento nacional e internacional de la empresa, el nivel de competitividad y el bienestar personal.

Reconocimiento nacional e internacional: “Davivienda: la única empresa de América Latina reconocida por Gallup como un lugar excepcional para trabajar” (SEMANA, 31-03-2023). Este titular publicado durante el primer trimestre del año afirma la percepción acerca del prestigio y de las buenas condiciones laborales que tiene la empresa.

Para los participantes del estudio, que la empresa en la que trabajen goce de prestigio y de reconocimiento internacional les motiva, *“Me enorgullece el reconocimiento que tiene, que las personas tengan un buen concepto de la empresa, que se sientan a gusto por relacionarse con el banco, sea con un producto, sea visitándolo. Me enorgullece el reconocimiento a nivel internacional que maneja y que ahorita es una de las empresas pues que a nivel financiero siempre está en cabeza de esa lista” (E6)*. Pero también les genera una sensación de compromiso mayor respecto al cumplimiento de sus responsabilidades, por lo tanto, *“Al hacerlo, estas organizaciones cosechan los beneficios de un alto compromiso: mejores resultados en retención, productividad, rentabilidad y seguridad”*. (SEMANA, 2023)

El nivel de competitividad: La percepción de los participantes es que la empresa se encuentra constantemente en cambio, que se adapta rápidamente a las realidades del mercado y a las necesidades de sus clientes, *“Se va transformando de acuerdo a las necesidades del mercado en la actualidad el mundo va a pasos agigantados” (E1).*

Consideran que van a la vanguardia de las nuevas tecnologías y que esto implica directamente una actualización constante de sus empleados, que es un llamado a la creatividad y a la innovación, que los lleva a explorar nuevos escenarios. *“Hemos cambiado muchísimo en todo sentido, el portafolio de productos que antes contaba solamente con unos productos, ahora tenemos más de quizás 20 para ofrecerle al cliente y muchos más servicios” (E8).*

El bienestar personal: *“Me siento muy orgullosa de pertenecer a esta entidad porque me proporciona oportunidades de desarrollo y es una empresa que piensa mucho en sus empleados, en sus familias y lo más importante es que reconoce nuestro trabajo” (E5).*

El equilibrio entre el trabajo y la vida personal es fundamental para el compromiso laboral. Las empresas que promueven un equilibrio saludable y ofrecen opciones flexibles de trabajo suelen contar con empleados más comprometidos y satisfechos.

“La propuesta de valor para los empleados de Davivienda se ha centrado en brindarles espacios en los que pueden desarrollar al máximo sus capacidades, generar conexiones emocionales con su lugar de trabajo y propiciar confianza” (SEMANA, 2023).

Lo expuesto en ese titular se reafirma con los testimonios de los participantes, cuando perciben que *“siempre prima el valor personal por encima de cualquier otra opción, es lo que más valoro siempre se ha tenido en cuenta al empleado porque como persona como un valor no material, donde nosotros nos sentimos valorados obviamente queremos estar ahí”* (E8).

A modo de reflexión de este apartado, se puede inferir que cuando las personas perciben que los objetivos de la empresa están altamente integrados con los objetivos personales, emerge una fuerte identificación e implicación. Estos empleados tienden a ser más productivos, leales y tienen una mayor probabilidad de permanecer en la empresa.

8.2 La casita roja: Satisfacción con las oportunidades de desarrollo y crecimiento

“La casita roja es mi sueño hecho realidad. Yo siempre soñaba desde pequeña con trabajar en ese banco, veía la imagen. La empresa es todo para mí, me ha dado mi estudio, mi próximo apartamento, oportunidad de

crecer, no sólo laboral pero personal, aprender a compartir con personas diferentes, a crear ámbitos tan diferentes, no es sólo el dinero sino generar crecimiento en las demás personas, apoyar, crecer con muchos valores” (E3).

El símbolo de la Casita Roja se apropia por el Banco Davivienda en el año 1973, su posicionamiento publicitario fue muy exitoso y hace parte de los símbolos e imaginarios del país. “La Casita Roja es la representación de una banca que busca hacerle la vida más fácil a las familias, con un manejo financiero innovador, amigable y sencillo”. (DAVIVIENDA, 2023)

Cuando se pregunta a los participantes acerca de los incentivos que los llevan a permanecer en la empresa, estos manifiestan que Davivienda es sinónimo de crecimiento, bienestar y oportunidades. El crecimiento al que hacen referencia se puede clasificar en tres tipos: formación, profesional y económico.

Crecimiento en formación: A raíz de los incentivos que tiene la organización para el estudio, los empleados confían en que sus procesos formativos son un tema de especial interés para la empresa, *“el tema de conocimiento es muy importante para la entidad” (E1).*

Reconocen que el Banco les ofrece incentivos educativos de todo tipo, que va desde cursos cortos de actualización, *“Nos está transformando con cursos. dando temáticas diferentes, nos mantiene actualizados en los procedimientos” (E1),*

acceso a plataformas para el auto aprendizaje, *“nos da la oportunidad de estudiar y de crecer pues personalmente, contamos con muchas herramientas como lo son la UExplora, que es una universidad que para nosotros nos ayuda a capacitarnos y nos ayuda a aprender y autogestionarnos” (E6)*; hasta apoyo económico para ingresar a programas de formación profesional y de posgrado, *“nos brinda herramientas como cursos, capacitaciones y aparte de eso nos da ayudas monetarias para hacer cursos o para hacer pregrados y posgrados” (E2)*.

El apoyo en la formación del talento humano genera una transacción constante colaborador-empresa, el empleado valora los beneficios que recibe de la empresa lo cual genera un compromiso, que finalmente es determinante en el involucramiento que se tenga con los objetivos y metas de la empresa.

Los empleados asocian su plan de formación a un plan de permanencia en la organización, consideran que, si el Banco “invierte” en su formación, esto de alguna forma garantiza no sólo su continuidad, sino también las posibilidades de crecer profesionalmente dentro de la misma empresa.

Crecimiento profesional: Ligado a lo anterior, los empleados del Banco afirman que dentro de la organización encuentran oportunidades de ascender en sus cargos, de la mano de la formación profesional y la experiencia que van adquiriendo, sienten que tienen las capacidades para enfrentar nuevos retos a través de nuevos cargos con otro tipo de responsabilidades, *“es sólo demostrar que se quiere, capacitarse y estar abierto” (E3)*.

El encontrar oportunidades de crecimiento dentro de la misma empresa, es un elemento clave de Engagement, esta se convierte en una razón importante para reforzar el involucramiento del empleado con su empresa. *“Nosotros tenemos la posibilidad de ser mejores, estamos superándonos laboralmente y personalmente. Ascender, yo pasé por siete cargos y cada uno mejor que el anterior” (E8).*

Dentro de las percepciones colectivas existe la confianza en que la empresa privilegia a sus empleados en el cubrimiento de las vacantes, *“tenemos las mismas oportunidades de crecimiento, lo primero que hace es mirar qué funcionarios dentro de la organización pueden suplir ese cargo” (E1)*, que sólo si se han pasado los procesos y el Banco considera que no está la persona idónea para el cargo, entonces abre el proceso a candidatos externos, se sienten priorizados por su misma empresa. *“El banco da múltiples oportunidades, yo puedo crecer y aspirar a nuevos cargos si me capacito, si estoy dispuesta, si tengo como ese entusiasmo, esa organización, la disciplina para crecer. nos abre las puertas y nos da la oportunidad primero a nosotros” (E3).*

Además, consideran que estos procesos gozan de transparencia, que no evidencias privilegios y que van acompañados de un proceso de retroalimentación para que sus empleados tengan realmente las posibilidades de ascender en sus cargos, *“si uno no pasa a esos procesos, le hacían retroalimentaciones para poder uno seguir aspirando a otros cargos” (E1).*

Crecimiento económico: La remuneración económica comúnmente es la columna vertebral en el involucramiento o el interés de permanecer que tienen los empleados con sus empresas, el rango salarial se asocia en las percepciones con el valor o la importancia simbólica que la empresa le da a su trabajo y se representa en la contribución material, además los rangos salariales representan la importancia que la empresa le da al bienestar de sus empleados, ya que una persona bien remunerada es una persona con mayores posibilidades de asegurar su bienestar personal y el de su familia.

Entre los participantes del estudio se encontró un fuerte consenso respecto al nivel de satisfacción por la remuneración y los beneficios que reciben de la empresa, las personas manifiestan que *“el salario es muy bueno, muy estable. también los incentivos económicos, las primas, las bonificaciones y eso hace que el funcionario sea más leal a una organización” (E1)*, *“el salario es muy considerable, para el trabajo que uno desarrolla, la remuneración es muy buena y pues los beneficios que el trabajo nos da” (E6)*.

En el aspecto económico, los participantes no se refieren exclusivamente al tema de los salarios, incluyen otros beneficios, razón por la cual el término crecimiento cobra fuerza, sienten que sus proyectos personales van de la mano en la medida que la empresa va creciendo.

Bienestar familiar: En suma, a estos tipos de crecimiento, los participantes consideran que todo va en cadena, de lo profesional a lo personal, de las metas individuales a las colectivas, del crecimiento de la empresa al bienestar familiar.

“He logrado hacer muchos sueños realidad. He crecido como persona, el apoyo del banco ha sido importante y a través de mí el desarrollo de mi familia, he podido brindarles a mis hijos estudio he podido sacar a mi familia adelante” (E8).

“Nos dan Bienestar Social Bienestar Familiar todo eso se complementa para que uno se sienta acorde y contento” (E1).

Finalmente, la casita roja cómo símbolo que representó aquí la categoría interpretativa de satisfacción laboral, a su vez representó las percepciones de los empleados de Davivienda sobre su nivel de confianza en la organización y el interés de involucramiento con el Banco, expresando las razones que no solo incentivan su permanencia en la empresa, sino que además fortalecen el compromiso laboral.

“Nuestra gente es una fuente inagotable de valor; estamos comprometidos con obtener su máximo potencial a través de capacitación, oportunidades de ascenso, fortalecimiento de valores y apoyo a sus proyectos y su familia”. (DAVIVIENDA, 2023)

8.3 El deseo de pertenecer y permanecer en la empresa

Al indagar en los participantes acerca de las razones que hacen que no dejen la empresa, pero ya no como motivación sino tal vez como sentido de obligatoriedad, que es lo que supone la dimensión normativa del compromiso laboral, en donde los empleados sienten que deben permanecer en la organización. Se clasificaron principalmente tres factores que condicionan la permanencia: Estabilidad laboral, prestigio de la empresa y el ambiente laboral.

Sin embargo, cabe aclarar que llamó la atención que los discursos de los participantes no se enmarcaron dentro de un sentido de obligatoriedad para determinar los factores de su permanencia, así que, más allá de una visión colectiva de deuda u obligación, lo que se construyó aquí fue una percepción de correspondencia.

Respecto a la **Estabilidad laboral**, los empleados del Banco reconocen que es una empresa sólida capaz de navegar en medio de contextos bastantes retadores (como la pandemia COVID-19) dentro de las dinámicas del país, lo que se traduce en una estabilidad y credibilidad para sus empleados.

“Como vemos todo lo que se está viviendo en el país, desempleo, inflación, hay mucha inestabilidad, pero mi banco, mi casita siempre es el que me ve, el que lo motiva uno a que, si trabajo y la doy toda, sigo con mi sueldo, hay muchos

incentivos, es muy estable porque después de que yo demuestre y encuentre las oportunidades y me aproveche de ellas, yo puedo continuar en la empresa con una estabilidad laboral, familiar, económica que en este momento quisieran muchos en el país” (E3).

El tipo de contratación que reciben es también un elemento diferenciador respecto a otras empresas, esto da una sensación de tranquilidad al no tener periodos cortos de contratación que les obligue a estar en una búsqueda permanente. *“Es un trabajo muy estable, nos brindan la posibilidad de no tener que estar buscando siempre un contrato en otro lado, buscando otras oportunidades en otras empresas” (E6).*

Como ya se mencionó en apartados anteriores, los empleados perciben que la empresa les ofrece oportunidades de crecimiento, se forman y ascienden en sus cargos, con esto mejoran sus condiciones materiales y edifican sus vínculos emocionales con la empresa. *“Llevo una carrera muy larga dentro de la empresa estoy próxima a pensionarme, me siento feliz, He realizado muchas cosas me siento realizada” (E8).*

Por otro lado, **el prestigio de la empresa** es un factor emocional que explica el deseo de permanencia. *“El Banco siempre está liderando el tema económico en el país, ha emitido diferentes informes, es muy confiable en las proyecciones económicas del país y el año pasado el banco fue el mejor en proyecciones económicas” (E1).*

Esa percepción de los empleados acerca de pertenecer a una empresa de amplia trayectoria, de reconocimiento nacional, genera valor en su vinculación y disminuye la percepción de tener que buscar otra empresa mejor o más grande. *“Tiene gran reconocimiento a nivel nacional y también a nivel internacional por su importancia dentro del sistema económico del país” (E4)*. Y que además se preocupa por el bienestar de sus colaboradores. *“Es una empresa muy reconocida y muy sólida y siempre está pensando en sus funcionarios, piensan en nosotros en todo” (E2)*.

Finalmente, el factor de **ambiente laboral**. Un ambiente de trabajo seguro, saludable y libre de discriminación fomenta el compromiso de los empleados. Cuando los empleados se sienten seguros y valorados, tienden a estar más comprometidos con su trabajo y con la organización.

Se destaca dentro de los discursos de los empleados, al resaltar que el sentirse a gusto en su lugar de trabajo y con sus compañeros de trabajo es un factor fundamental para permanecer en la empresa, *“los compañeros y talento humano se preocupan mucho por mantener un buen ambiente laboral, eso a mí me ayuda mucho querer estar dentro de la empresa” (E6)*.

Las percepciones que se construyen alrededor de lo que los participantes denominaron ambiente laboral, abarcan todas las condiciones objetivas y subjetivas que hacen que la empresa sea un buen lugar de trabajo, por ejemplo, condiciones como los horarios de trabajo claros, las posibilidades de formación, el

respeto por el tiempo libre, etc. Todo esto hace que los empleados busquen la permanencia en la empresa.

“Por su horario, ya que nos permite manejar hora de oficina, tener espacios de crecimiento personal, compartir con nuestras familias, tener ocio o dedicarlo a otro tipo de actividades ya que hoy en día es duro encontrar trabajos con este tipo de horarios” (E4). El equilibrio entre el trabajo y la vida personal es fundamental para el compromiso laboral. Las empresas que promueven un equilibrio saludable y ofrecen opciones flexibles de trabajo suelen contar con empleados más comprometidos y satisfechos.

A modo de cierre, en el interés de comprender qué retiene a los empleados del Banco Davivienda, si bien la dimensión normativa del compromiso laboral sugiere sentimientos de obligatoriedad, al poner esa condición de obligación en discusión con los participantes del estudio, los sentidos tomaron forma en su lugar de deseo, el interés de estar; de ahí que se tome como categoría interpretativa de lo normativo al: Deseo por permanecer y pertenecer, el pertenecer amplía el significado de involucramiento, que no es solo velar por la continuidad en una empresa sino hacer parte de ella, aprovechando sus beneficios pero también entregando todas las capacidades, la disciplina y los conocimientos a la consecución de una meta, que no son sólo las metas de la empresa, sino que se convierten en metas comunes hacia un ***“Enriquecer la vida con integridad”***.

9. CONCLUSIONES

Al reconocer las percepciones que tienen los empleados del Banco Davivienda acerca del compromiso laboral en las sedes de Supía, Riosucio y Anserma, se evidenció que existe una fuerte identificación e implicación de los empleados con los objetivos y valores organizacionales de la empresa. Los participantes construyen narrativas basadas en asociaciones emocionales con los principios, valores y objetivos de la organización, lo que explica el deseo de ser parte de ella, tener la motivación para contribuir al logro de sus metas y recrear un sentido de orgullo por trabajar en el Banco Davivienda.

Los empleados del Banco Davivienda demostraron una clara identificación con la empresa, destacaron el valor de "Enriquecer la vida con integridad" como el propósito superior que se centra en el ser humano. Los valores corporativos del banco, como el respeto, la honestidad, la equidad, la disciplina, el entusiasmo, la alegría y el buen humor, fueron reconocidos y valorados por los empleados. La honestidad y la disciplina se destacaron como valores fundamentales, especialmente en el manejo financiero y en la relación con los clientes.

Los empleados del Banco Davivienda manifestaron sentirse orgullosos de trabajar en la empresa, lo cual se asemeja con un alto compromiso laboral. El reconocimiento nacional e internacional de la empresa, su nivel de competitividad y el bienestar personal que proporciona a los empleados fueron factores determinantes para ese sentimiento de orgullo.

Los participantes percibieron que la empresa goza de prestigio y reconocimiento, lo cual les motiva a cumplir con sus responsabilidades de manera comprometida. Además, valoran la capacidad de la empresa para adaptarse rápidamente a las realidades del mercado y su enfoque en el desarrollo y bienestar personal de los empleados.

En cuanto al desarrollo y crecimiento, los empleados del Banco Davivienda expresaron satisfacción y agradecimiento por las oportunidades que la empresa les ha brindado. La "Casita Roja" se ha convertido en un símbolo representativo de la empresa y es asociada con crecimiento, bienestar y apoyo mutuo entre los empleados. Los participantes destacan que la empresa les ha permitido alcanzar sus metas personales y profesionales, así como aprender de personas diferentes y fomentar valores como el apoyo y el crecimiento.

En resumen, los resultados de la investigación revelan que los empleados del Banco Davivienda en las sedes de Supía, Riosucio y Anserma han construido percepciones colectivas positivas acerca del compromiso laboral, identificándose con los objetivos y valores organizacionales, así como con la empresa en sí misma. Estos imaginarios se fundamentan en la identificación con el propósito de "Enriquecer la vida con integridad" y el orgullo de trabajar en la empresa, reflejado en el reconocimiento nacional e internacional, el nivel de competitividad y el bienestar personal.

Así, la Casita Roja tiene un significado que va más allá de un símbolo publicitario, representa un lugar de oportunidades y crecimiento personal y laboral para los empleados. Este sentido de pertenencia y satisfacción con las oportunidades de desarrollo y crecimiento es fundamental para mantener a los empleados motivados y comprometidos con la organización.

10. RECOMENDACIONES

Fortalecer la comunicación y reforzar los valores organizacionales: Es importante continuar promoviendo la comunicación efectiva y transparente entre la dirección y los empleados, destacando los valores corporativos y su importancia en el desempeño laboral. Esto ayudará a mantener y fortalecer la identificación de los empleados con los objetivos y valores de la empresa.

Fomentar una cultura de innovación: Promover un entorno en el que se valore y se recompense la creatividad, el pensamiento innovador y la toma de riesgos calculados. Esto puede incluir la asignación de tiempo y recursos para la generación de ideas, la implementación de programas de incentivos para la innovación y la creación de espacios de colaboración donde los empleados puedan compartir ideas y trabajar en proyectos conjuntos.

El Banco Davivienda debe sostener el equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal de sus empleados. Esto implica fomentar un ambiente laboral que promueva la conciliación entre las responsabilidades laborales y personales de los empleados.

Desde el área de talento humano, es fundamental que el Banco Davivienda, resalte la importancia de contar con un ambiente laboral favorable, caracterizado por la comunicación efectiva, el apoyo de los superiores y compañeros, y la existencia de políticas de conciliación entre el trabajo y la vida personal. Estos

aspectos contribuyen a generar un clima organizacional positivo y a promover el bienestar de los empleados, lo cual influye en su compromiso y permanencia en la organización.

Brindar opciones de trabajo flexibles, como horarios flexibles, trabajo remoto o trabajo por proyectos, siempre que sea posible. Esto permite a los empleados equilibrar sus responsabilidades personales y profesionales, lo que contribuye a su bienestar y satisfacción laboral.

Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo promoviendo la colaboración entre los equipos y las áreas funcionales, fomentando el intercambio de conocimientos, la sinergia y el apoyo mutuo. Establecer espacios físicos y virtuales que faciliten la colaboración y el intercambio de ideas.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y Metodología*. México: Paidós.
- Araque, D., Sánchez, J., & Uribe, A. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales* 33, 95–101.
- Calderón, J. L. (2016). Socialización y compromiso organizacional: una revisión a partir del bienestar laboral. *Enseñanza e investigación en psicología Vol 3 N°21*, 239 - 247.
- Calderón, J. L., Laca, F. A., Pando, M., & Pedroza, F. J. (2015). Relación de la Socialización Organizacional y el Compromiso Organizacional en Trabajadores Mexicanos. *Psicogente*, 267 - 277.
- Colquitt, J., LePine, J., & Wesson, M. (2007). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Nottingham: Ed Mc Graw Hill.
- Coronado, G., Valdivia, M., Aguilera, A., & Alvarado, A. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica núm. 60*, 1 - 15.
- Cortina, E. (2016). El rol mediador del Compromiso Organizacional entre la Satisfacción Laboral y la Intención de Permanencia en el sector de Contact Centers. *Reportes de Investigación*, 94 - 107.

DAVIVIENDA (2023) Portal tomado de

https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo/personas/quienes_somos/sobre_nosotros

Domínguez, L. R., Rámírez, Á. F., & García, A. (2013). El clima laboral como un elemento del clima organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 59 - 70.

Escobar, A. (2015). Imaginarios sociales y memoria en América Latina Revista: *Nomadías*. Volumen: 21(2)

Esteinou, J. (2005) Imaginarios sociales, comunicación y cultura. Reflexiones conceptuales para el análisis del mundo contemporáneo Revista: *Razón y Palabra*. Volumen: 44

Fantini, C. (2014) Los imaginarios sociales como objeto de análisis. Hacia una genealogía conceptual y metodológica Revista: *Athenea Digital*. Volumen: 14(2).

Félix, R., García, C., Espinoza, K. D., Mercado, S. M., & Ochoa, E. (2018). Compromiso Organizacional en Trabajadores de Pequeñas y Medianas Empresas. *CULCyT//Septiembre-Diciembre*, 20 - 28.

Gómez , D. (2006). *Control de procesos para mejorar la calidad de la enseñanza (cómo identificar entre lo mucho que es trivial lo poco que es crítico)*. México: WK Educación.

Guevara, L. M., & Fernández, L. F. (2015). Work Engagement y Compromiso Laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador? *Rev. Interam. Psicol. Ocup.* Vol. 34 No. 2/ julio-diciembre, 108-119.

Harter, J., Schmidt, F. & Hayes, T. (2002). Bussines unit level relationship

- between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 268-279.
- Hermosa, A. M. (2018). Características laborales y compromiso con el trabajo: explorando el bienestar laboral. *Estudios de Administración Vo.1*, 20 - 31.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Babiata Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hinojosa, J. I. (2022). El papel mediador de la satisfacción laboral entre la calidad en los factores del trabajo y el compromiso laboral. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 1-19.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*(33). 692-724
- Lupano, M. L., & Castro, A. (2018). Influencia de virtudes organizacionales sobre satisfacción, compromiso y performance laboral en organizaciones argentinas. *Interdisciplinaria*, 171-188.
- Lúquez, T. & Iglesias-Pérez, M. (2019) Imaginarios de los docentes universitarios sobre el compromiso laboral. *Revista de Investigación Educativa*. Volumen: 37(1) Páginas: 175-192
- Marcantonio, R. (2017). Concepto y alcance del término Engagement. Requerimiento a los empleados. *Revista Argentina de Investigación en Negocios Vol 3N.2*.
- Margarita, C., & Candia, F. (2021). Las creencias afectan al compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Un modelo de ecuaciones estructurales. *Revista Científica de la UCSA, Vol.8 N° Abril* , 14 - 25.

- Meyer, J., & Smith, C. (2001). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 319 - 331.
- Peralta, M; Santofimio, A; Segura, V. (2007) El compromiso laboral: discursos en la organización *Psicología desde el Caribe*, núm. 19, enero-julio, 2007, pp. 81-109 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia
- Pibernat-Carreras, C. & Bermúdez-González, M. & Peiró, J. (2016) Imaginarios laborales y su relación con el compromiso organizativo: un estudio cualitativo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Volumen: 32(3) Páginas: 177-185
- Rubio, L. A., & García, O. F. (2019). Relación entre Gestión Humana y Compromiso Laboral en los empleados de empresas prestadoras de servicios. *Contexto*, 35 - 48.
- Sánchez, M. I. (2013). Compromiso laboral y estrés en los empleados de bancos y cajas. *Pecunia*, 85 - 100.
- Sanz-Valle, R. & González-Benito, I. & Novo-Corti, M. (2020). Perfiles de imaginarios de compromiso laboral en el contexto de la Administración Pública. *Revista de Psicología Social*. Volumen: 35(3) Páginas: 585-610
- Selander, k (2015) Work Engagement in the Third Sector. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 26, No. 4, Civil, pp. 1391-1411 Published by: Springer
- SEMANA. (2023) Davivienda: la única empresa de América Latina reconocida por Gallup como un lugar excepcional para trabajar. Tomado de: <https://www.semana.com/mejor-colombia/articulo/davivienda-la-unica->

empresa-de-america-latina-reconocida-por-gallup-como-un-lugar-
excepcional-para-trabajar/202317/

Soria, K., Zuniga, S., & Contreras, F. (2021). Empresas B en Latinoamérica: un estudio exploratorio sobre compromiso laboral. *Información Tecnológica – Vol. 32 Nº 3*, 113 - 120.