

3 a. La gestión de las personas como apoyo a la Estrategia de la organización.

“Crecemos con nuestra gente” es uno de los “Compromisos Corporativos con la Sostenibilidad”, el cual a la vez representa la oferta de valor de la organización para los colaboradores. Dicha oferta se materializa mediante los ejes: Impulsamos tu liderazgo, Promovemos tus oportunidades, Multiplicamos tu orgullo y Comprometidos con tu felicidad.

La definición de cargos, perfiles y competencias está en función de la estrategia y de los requerimientos de los procesos para dar cumplimiento al Plan Estratégico, lo cual forma parte de la alineación organizacional.

Bancoomeva cuenta con un Modelo de Gestión Integral de Competencias desarrollado para generar capacidad de liderazgo colectivo, en función de la cultura deseada y la Estrategia corporativa. En este modelo se definen los atributos que inducen a la innovación y a la excelencia operacional como son: Comprometido con el resultado (contributivo, generador de valor, responsable) Inspirador para el Desarrollo (Perseverante, inquieto, inspirador, desarrollador y receptivo) y Servicio (Comunicativo, asertivo, persuasivo y resolutivo).

Bancoomeva dispone de un Sistema de Gestión del Desempeño que se describe en la gráfica 26. El Sistema se encuentra automatizado, facilitando de esta manera su aplicación, seguimiento, control y trazabilidad. El Sistema permite el enlace entre el resultado en la evaluación de desempeño, el salario, la liquidación del pago de productividad y la compensación variable.

Como resultado de la evaluación del desempeño se identifican áreas de mejora, en torno a las cuales se definen los respectivos planes de acción (reinducción, capacitación, entrenamiento).

El modelo de gestión del talento humano en Bancoomeva está configurado en alineación con la Estrategia, mediante la búsqueda de líderes influyentes e inspiradores de cambios positivos en los demás y el desarrollo de colaboradores que se caractericen por una clara orientación al logro, resolutividad, generadores de valor y con excelencia en el servicio.

Igualmente se cuenta con una oferta de oportunidades de desarrollo en el entorno laboral; trabajando por mantener condiciones óptimas para el desempeño diario de los colaboradores y por brindarles oportunidades para crear y dejar contribuciones perdurables o iniciativas sostenibles.

Así mismo, la gestión del talento humano responde a requerimientos de los procesos y de la estructura para facilitar el cumplimiento de la Estrategia, a través de un programa de desarrollo y liderazgo que permite potenciar la estructura, incentivar la orientación constante al logro con resolutividad, promover una alta capacidad de desempeño enfocado en los resultados y en la excelencia en el servicio, y fortalecer un modelo de compensación que incentiva la productividad y los resultados del negocio.

En Bancoomeva se orienta y gestiona el desarrollo de las personas mediante el eje “Promovemos tus oportunidades”, el cual contiene las siguientes acciones: Los procesos de inducción y entrenamiento, el acoplamiento a un nuevo equipo de trabajo, la categorización de oficinas por tamaño de estructura, Mapeo de Talento Clave (Talent Review), cuadros de reemplazo, Programa de Altos Potenciales, matrices de desarrollo, Gestión del conocimiento, promoción de nuestro talento, auxilios educativos.

Los mecanismos para validar la eficacia de estas acciones se relacionan con los indicadores de retención y rotación del Banco, al igual que con el indicador de promociones que se orienta a desarrollar internamente el talento humano para responder a los cambios del entorno.

La conciliación de la vida laboral con la vida familiar la gestionamos en el Banco mediante el eje “Comprometidos con tu felicidad”. Este eje está orientado a propiciar un ambiente laboral saludable, provisto de condiciones óptimas para el día a día, acorde con las necesidades y expectativas identificadas a través de la encuesta Great Place To Work que se aplica cada dos años, así como de encuestas sociodemográficas y de encuestas de bienestar, cuyos resultados han sido la base para la implementación de las siguientes iniciativas de beneficio para nuestros colaboradores:

a. Programa de Bienestar

Está integrado por los siguientes componentes, cada uno de los cuales dispone de acciones y programación específicas.

Elementos del Programa de Bienestar Social



El programa está enmarcado en el componente de “salario emocional”, el cual comprende además acciones como: Celebración mensual de cumpleaños, celebración de fechas especiales (Día del Padre, Día de la Madre, Día de los Niños, Día del Hombre, Día de la Mujer), vacaciones recreativas para los hijos de los empleados, juegos deportivos nacionales, disfrute de media jornada laboral para celebrar el cumpleaños del empleado y de sus hijos menores de edad, entre otros.

b. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, SGSST

En Bancoomeva se ha implementado el SGSST de acuerdo con el Decreto 1072 de 2015. Entre sus valores agregados, este Sistema facilita:

- Disponer de un método para identificar los peligros, evaluar y valorar los riesgos, y establecer los respectivos controles asociados a la operación en los lugares de trabajo, aplicando la GTC45, en coordinación con la ARL.
- Hacer seguimiento a través de comité técnico conformado por representantes de la empresa, que se apoyan permanentemente en la Aseguradora de Riesgos Laborales, ARL y por el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (Copasst).
- Garantizar instalaciones físicas adecuadas con cobertura de accidentes laborales con la ARL y la EPS.
- Actividades de Promoción y Prevención en Salud: Intervención de ausentismo.
- Pago 100% por incapacidades hasta 180 días.

c. Beneficios adicionales de los colaboradores: Extralegales a la Carta.

- d. Pago anticipado de la nómina. Se paga el día 20 de cada mes.
- e. Días compensatorios y permisos autorizados.
- f. Portal del Colaborador - Autogestión: Gestión automatizada de los servicios de Gestión Humana.
- g. Créditos por calamidad doméstica y de vivienda.
- h. Compensación flexible.
- i. Programa de Productividad.
- j. Programa de Remuneración Variable.
- k. Asesoría y acompañamiento para los colaboradores próximos a pensionarse.

Bancoomeva gestiona la equidad laboral y la diversidad en el trabajo, mediante la promoción de la igualdad de condiciones y en las oportunidades de promoción y desarrollo de competencias en la empresa. Se garantiza que en las decisiones relacionadas con los procesos de selección, contratación, promoción o bonificación en Bancoomeva, no influyen los factores de género, raza, credo, ideología política o religiosa.

Bancoomeva obtuvo en el 2017 el Sello de Equidad Laboral Equipares Nivel II Plata, por su compromiso con la igualdad de género; reconocimiento otorgado por la

Presidencia de la República, el Ministerio de Trabajo, la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD.

Entre las estrategias o métodos empleados para innovar en las condiciones de trabajo se cuenta con:

- Comunicación de doble vía a través de encuentros de liderazgo y del espacio que hemos denominado “Conversemos”.
- Instalación de salas de bienestar (salas de lactancia materna).
- Aseguramiento de los puestos de trabajo con condiciones ergonómicas adecuadas.
- Promoción interna de nuestro talento.
- Medición de cargas de trabajo/estudios técnicos de estructura.

Los mecanismos que se han establecido para medir y mejorar la satisfacción y la motivación de los colaboradores en el trabajo son: La encuesta de clima laboral GPTW, la encuesta socio demográfica y la encuesta de morbilidad sentida.

El Banco no cuenta con sindicato de empleados; sin embargo, se dispone de grupos de representación o apoyo entre los que se destaca el Comité de Convivencia Laboral, que tiene como objetivo propiciar una sana convivencia y gestionar los casos de acoso laboral. Igualmente se cuenta con el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo - Copasst, que aporta al desarrollo de ambientes saludables en los puestos de trabajo.

Las iniciativas que se desarrollan en torno a los ejes “Promovemos tus oportunidades” y “Comprometidos con tu felicidad” impactan directamente la cultura organizacional, en razón a que con ellas propiciamos el empoderamiento y el clima de confianza necesarios para generar el compromiso en función de los resultados, la cultura de servicio y la inspiración para el desarrollo, valores esenciales de la cultura organizacional.

Adicionalmente, para fomentar los rasgos de la cultura descrita, en Bancoomeva se dispone del programa “Hechos para hacer historia”, el cual reconoce a quienes se destacan por el cumplimiento en los resultados, valores y aportes de ideas innovadoras que dinamizan los objetivos estratégicos del Banco.

Por último, conforme se describe en el capítulo 2 -Estrategia-, la construcción o actualización del Direccionamiento Estratégico se lleva a cabo a través de un proceso participativo provisto de mecanismos formales como comités, buzones electrónicos (Mensaje de Hans y Gestión Humana), Programa Conversemos y Tertulias de Liderazgo, que facilitan la orientación de iniciativas propuestas por los colaboradores para la formulación de estrategias. Así mismo, cuando se despliega el Plan

Estratégico, cada líder de macroproceso o proceso define y gestiona un plan de acción específico para alcanzar las metas definidas en el Plan.

En los numerales 7a y 7b se observa el impacto del modelo de gestión del talento humano de Bancoomeva.

3b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal.

Como ya lo mencionamos, uno de los ejes de nuestra oferta de valor en Bancoomeva para los colaboradores

es “Promovemos tus oportunidades”, el cual está en sintonía con el enfoque de sostenibilidad, pues demanda relaciones de largo plazo con los grupos de interés.

Este implica que toda persona puede crear una carrera larga y exitosa dentro de Bancoomeva o del Grupo Coomeva, por lo que ofrecemos en forma sistémica y sistemática oportunidades de desarrollo integral dentro del entorno laboral, las cuales se generan a partir de las necesidades de la organización y en alineación con la Estrategia, los procesos y la cultura. Entre estas oportunidades tenemos las siguientes iniciativas:

Iniciativa	Propósito	Método de evaluación
Plan de Desarrollo Individual	Contiene un conjunto de iniciativas diseñadas para facilitar el desarrollo integral tanto de colaboradores, como individuos, ciudadanos y profesionales, incidiendo en sus conocimientos, habilidades y actitudes. Para los cargos de segundo nivel tenemos definida una matriz de desarrollo, la cual permite hacer seguimiento al cierre de brechas y potencializar competencias.	Se aplican varios métodos de evaluación del aprendizaje: Observación de comportamientos, prueba de conocimientos o varios indicadores en concreto.
Programa Altos Potenciales	Tiene el propósito de identificar y propiciar el desarrollo de colaboradores que evidencian tempranamente actitud, aptitud y potencial sobresaliente en su contribución a la empresa, asegurando la continuidad de tal contribución, líneas de carrera e incremento de su capacidad para alcanzar resultados sobresalientes.	Se evalúa mediante indicadores como la retención y la movilidad de los miembros de cada cohorte del Programa.
Programa Cuadros de Reemplazo	Tiene la finalidad de asegurar la continuidad del servicio y de las operaciones de los cargos críticos, protegiendo y conservando el capital intelectual de la organización, previniendo la pérdida de talento y controlando impactos por dicha pérdida.	La continuidad de la operación es el resultado esperado de preparar las contingencias de estos conocimientos críticos.
Plan Carrera y Promoción.	Tiene el propósito de estimular y apoyar la progresión profesional de los colaboradores de la empresa, a la vez que incentivar el compromiso de los colaboradores con alto nivel de desempeño y competencias.	El resultado del indicador de promoción nos permite conocer el avance en este Plan.
Encargaturas	Este proceso se realiza para dar oportunidad de aplicar conocimientos y ganar experiencia en cargos definidos para tal fin, así como para dar solución a casos en los que se requiere de reemplazos ante ausencias temporales del titular del cargo.	La continuidad de la operación en el puesto encargado es el resultado esperado de esta oportunidad, así como la satisfacción del líder.
Subsidios Educativos	Con el fin de apoyar el desarrollo integral de los empleados, se evalúan las necesidades y se otorgan auxilios educativos para programas de pregrado y postgrado.	El compromiso de los colaboradores beneficiados se observa en su promedio de notas académicas que debe estar acorde con lo exigido por la empresa, así como en las alternativas que tiene el empleado de aplicar la contribución del aprendizaje adquirido.
Participación en Proyectos Interdisciplinarios	Se incentiva la participación de los empleados en nuevos proyectos que son de gran impacto para el Banco.	Al cierre de cada proyecto se presentan las conclusiones del mismo. Allí se evalúa la participación de cada colaborador.
Plan de Formación	Está diseñado de acuerdo con las necesidades identificadas en los Planes de Desarrollo Individual, en el Programa de Altos Potenciales, Plan Carrera, Cuadros de Reemplazo, entre otros.	Se aplican varios métodos de evaluación del aprendizaje: Observación de comportamientos, prueba de conocimientos o un indicador en concreto.

En Bancoomeva se desarrolla la capacidad organizacional de liderazgo colectivo. Este se fomenta y apropia mediante competencias que responden a atributos que definen el perfil de los líderes como personas confiables, comprometidas con el resultado, integradoras de equipos, apasionadas por el servicio y con la inspiración para la innovación y el desarrollo. Ver gráfica en el Capítulo 1a.

Tales competencias y atributos son referente de actuaciones y consecuentemente generadores de cultura.

Como elementos dinamizadores en Bancoomeva contamos con las acciones de gerencia y de liderazgo orientadas al logro de resultados en la creación de valor sostenible, mediante la interacción de la Estrategia, los procesos y la cultura. Ver gráfica Nro. 9 del Sistema de Gestión Integral.

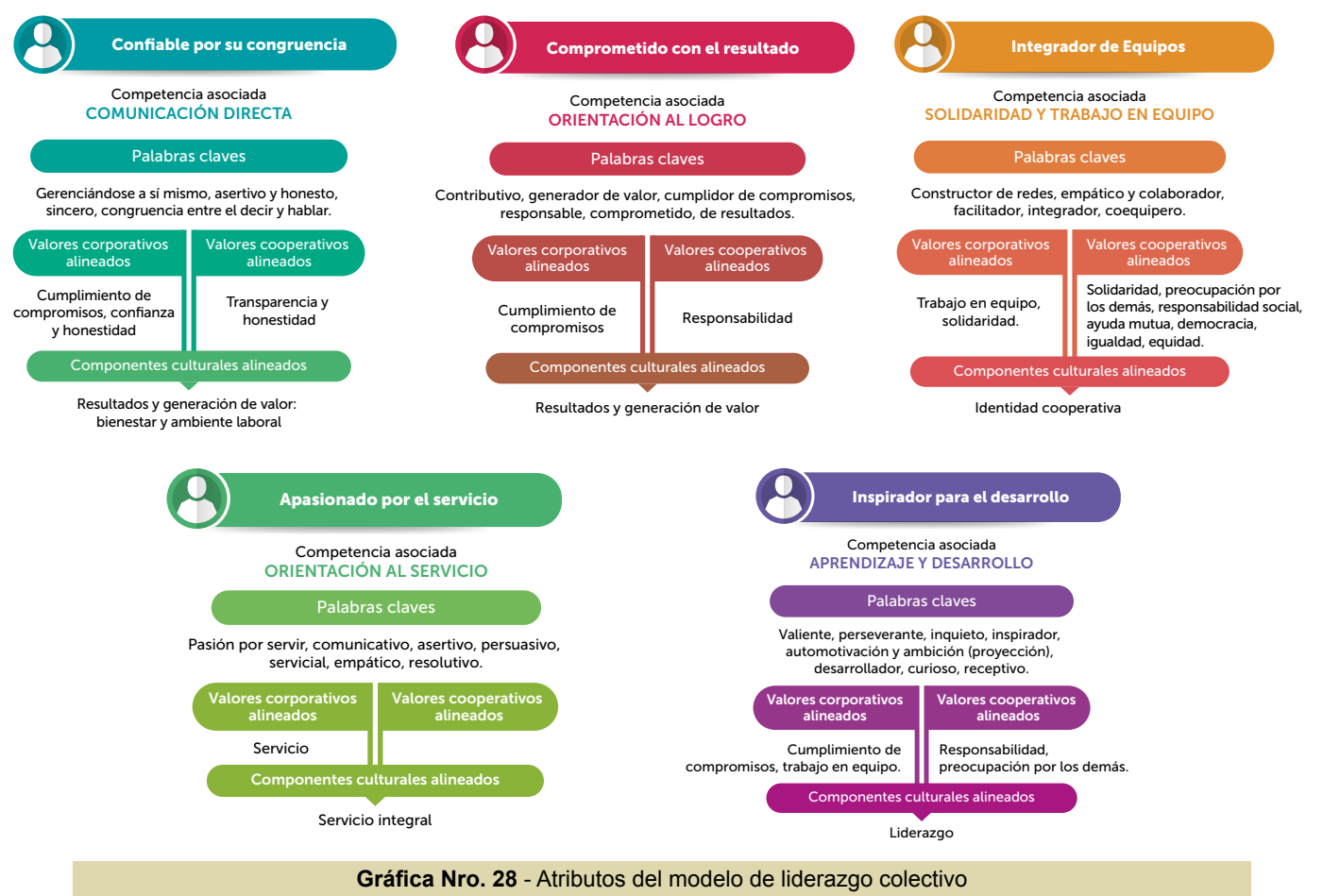
Lo anterior se desarrolla en diferentes momentos e instancias de la organización, mediante procesos participativos que involucran a los diferentes grupos de interés, según pertinencia, orientados a generar,

primero, el aprendizaje y luego, la apropiación. En forma específica, la actualización de la declaración de Estrategia o del Plan Estratégico se lleva a cabo en forma sistémica y sistemática con la participación de los consumidores financieros, asociados a Coomeva, comunidad, colaboradores, proveedores, accionistas y entes reguladores, en los siguientes espacios: Reuniones gremiales o del sector, grupos focales, comités de gestión a todo nivel, reuniones o visitas del ente regulador, Junta Directiva, Asamblea General de Accionistas.

Por su parte, la revisión, evaluación, mejoramiento, rediseño o alineación de procesos se lleva a cabo con la participación de colaboradores, clientes, proveedores y entes regulatorios, con información proporcionada a través de comités de gestión, encuestas y mediciones relacionadas con los clientes, acuerdos de niveles de

servicio con proveedores, visitas/requerimientos de los entes de control y vigilancia, entre otros. Así mismo, la actualización o fortalecimiento de los rasgos culturales se lleva a cabo con la participación de empleados del Banco, clientes y asesores externos con presencia directa en todas las regiones donde nuestra entidad tiene presencia.

Desde el año 2014 se ha venido desarrollando programas de cambio cultural de manera intensiva con altos niveles de inversión en tiempo y dinero. Finalmente, los resultados que dan cuenta de la sostenibilidad del negocio se socializan, consolidan y evalúan en las siguientes instancias: Comunicados de Presidencia a través del “Mensaje de Hans” con edición semanal; Comité Ejecutivo, Comité ALCO, Comité de Tesorería, Comité de Riesgos y Comités de Gestión, Junta Directiva y Asamblea General.



La alineación de los objetivos individuales y de equipo, con los objetivos de la organización, se lleva a cabo mediante el Sistema de Gestión del Desempeño (ver Gráfica Nro. 26 de este capítulo) con las siguientes acciones:

- Definición de metas y focos estratégicos por parte del equipo directivo.
- Socialización de los objetivos globales a cada equipo de la organización.
- Ajuste de tareas individuales y procesos a los focos del negocio.

Durante el 2017 se desarrolló un plan de formación individual y por equipos que buscó fortalecer las competencias del personal frente a la Estrategia de la organización. El plan se enfocó en los siguientes temas:

Tema	Horas por cada programa
Estrategia	27
Liderazgo	20
Desarrollo de personas	28,5
Procesos y clientes	194

La evaluación del plan de capacitación se realiza a través de diferentes métodos de evaluación del aprendizaje; entre ellos: Mejoras en la observación de comportamiento, pruebas satisfactorias de conocimiento, cambios en algunos indicadores concretos de proceso y resultado y evaluación de desempeño.

Es importante destacar que el indicador de cumplimiento de las formaciones al cierre de 2017 cerró en 99%, cifra que destaca la asistencia efectiva de los participantes frente al número de colaboradores convocados al inicio de los procesos formativos.

Para estimular y apoyar prácticas innovadoras y creativas orientadas a aumentar la eficiencia, en Bancoomeva se dispone de las siguientes estrategias:

- A través del programa de reconocimiento Hechos para hacer historia, se promueve el pilar de la innovación a través de la recepción de ideas innovadoras que permitan mejoras en los procesos o posibilidades de mejoras en la productividad.
- Con el ciclo PHVA, interiorizado del Sistema de Gestión Integral, los colaboradores establecen oportunidades de mejora que les permiten optimizar cada vez más sus procesos.

De igual manera, se dispone del Sistema de Gestión del Desempeño, tal como se describe en la gráfica Nro. 26. Este Sistema permite el enlace entre la Estrategia, el resultado en la evaluación de desempeño, el salario, la liquidación del pago de productividad y la compensación variable. Como resultado de la evaluación del desempeño se identifican áreas de mejora, en torno a las cuales se definen los respectivos planes de acción en términos de reinducción, capacitación o entrenamiento, con el fin de mejorar la capacidad del colaborador y favorecer una futura formación.

Sumado a lo anterior, para gestionar el conocimiento Bancoomeva cuenta con el modelo corporativo que se describe en la gráfica Nro. 29, el cual tiene como finalidad capturar, aplicar, renovar, transferir y proteger el conocimiento necesario para operar y proyectar el negocio, de conformidad con los requerimientos contenidos en el Direccionamiento Estratégico. Este modelo se describe más ampliamente en el capítulo 4b.

La identificación, captura, organización y creación de conocimiento se gestionan mediante las siguientes herramientas:

- Mapas de conocimiento (inducción, entrenamiento, capacitación).
- Biblioteca de conocimiento: Opera a través del Campus Virtual.
- Networking y alianzas.
- Programa de alineación cultural.

- Reconocimiento a la innovación.
- Plataforma BI (Business Intelligence): Plataforma mediante la cual gestionamos indicadores que permiten hacer seguimiento y realizar acciones de inteligencia de negocios.



Gráfica Nro. 29 - Modelo de gestión de conocimiento

La aplicación y actualización del conocimiento disponible la desarrollamos mediante:

- Comunidades de aprendizaje: Redes de colaboradores que aprenden, generan y comparten conocimientos y experiencias en un área de especialización, alineados con necesidades del negocio y de la organización.
- Asignaciones de desarrollo: Procesos de encargaturas y contingencias de personal.
- Gestión de procesos y calidad: Como parte del aseguramiento de los procesos contamos con metodologías, procesos y un Sistema de Gestión de Calidad certificado.
- Mejora continua (Lean Six Sigma). Como parte de la evolución en la mejora implementamos una filosofía de trabajo de cero desperdicios en los procesos.
- Gestión de proyectos: Contamos con un modelo para gestionar proyectos y una plataforma que sirve como repositorio y base de consulta sobre las mejores prácticas y lecciones aprendidas.
- Interacción con modelo de gestión de la innovación: Como un apalancador de la implementación de las mejores prácticas y la conservación del conocimiento adquirido e implementado.

La medición del impacto de la gestión del conocimiento se lleva a cabo mediante: Los resultados de las auditorías del Sistema de Gestión de Calidad, el nivel de competencias alcanzado a nivel general en la organización, las mejoras alcanzadas en cada uno de los procesos de la organización, los resultados obtenidos en el Tablero de Mando Integral.

3c. Comunicación, implicación y delegación de las personas de la organización.

Las necesidades de comunicación de los colaboradores se identifican mediante:

- Comités de gestión a nivel nacional, regional y oficinas.
- Programa Conversemos.
- Programa Gestión Humana Contigo.
- Encuesta de Bienestar.
- Encuesta sociodemográfica.
- Buzón de Presidencia.
- Evaluación de desempeño.
- Encuentros de liderazgo.
- Aplicativo Atentos para el registro de sugerencias por parte de los colaboradores.

La comunicación con todos los colaboradores es dinámica, constante y sistemática. Dado que los colaboradores se encuentran en diferentes ciudades del país, se dispone de canales de comunicación que facilitan el despliegue y la alineación de objetivos y procesos, entre los que se destacan los siguientes:

Medios de comunicación de doble vía
• Grupos primarios. • Programas Conversemos y Gestión Humana Contigo. • Reuniones de área. • Evaluación de desempeño. • Portal Apasionados. • Correo electrónico. • Aplicativo Atentos. • Sistema Transparencia. • Buzón de correo: Hans en tu puerta.
Medios de comunicación descendente
• Correo de Presidencia: Mensaje de Hans. • Intranet corporativa. • Intranet Bancoomeva. • Encuentros de liderazgo. • Boletín "Clic". • Boletín "En segundos". • Marketing dinámico. • Dinamic Crystal. • Correo de Gestión Humana. • Video AC (Actuación Comercial).

Adicionalmente se desarrollan estrategias de comunicación interna (endomarketing) a fin de que los colaboradores entiendan los mensajes y progresivamente adopten las conductas que se requieren.

Entre los canales de comunicación interna se incluyen banners, ventanas emergentes (pop up) en la Intranet, videos, papel tapiz, eventos temáticos, tomas de oficinas, afiches, cartillas, juegos, entre otros.

Los principales medios o canales de comunicación que se utilizan para fomentar el mejoramiento, la creatividad y la innovación son: El programa de reconocimiento Hechos

para hacer historia, los retos de innovación, los comités de gestión, la página de intranet y el aplicativo Daruma con el registro de oportunidades de mejora.

La efectividad de estos medios se evalúa mediante análisis de cobertura y participación de los programas de innovación, jefes inmediatos, Comité Ejecutivo y encuestas de cultura y ambiente laboral.

Los principales resultados son:

- » En las últimas encuestas de ambiente laboral se evidenció una valoración muy alta con tendencia favorable. Los resultados se encuentran en el capítulo 7. Las preguntas que se toman como referencia son:
 - Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas.
 - Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes.
 - Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa.
 - Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él.

En cuanto a la encuesta de cultura organizacional, la calificación es alta. Las personas manifiestan que la información fluye de manera directa, permanente y oportuna, y que hay libertad de expresión. Los resultados de la medición de la cultura se encuentran en el capítulo 7.

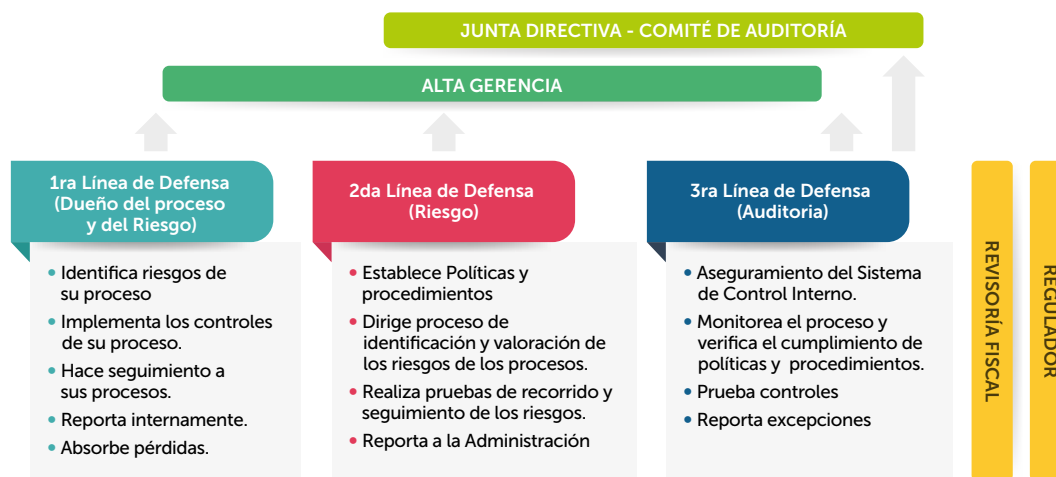
Así mismo, entre los principales mecanismos adoptados para fomentar y apoyar la participación individual y de equipo en la consecución de los objetivos estratégicos del Banco se encuentran: Estrategias de comunicación, modelos de ranking y pago variable, medición de equidad y competitividad salarial, Programa de Productividad, definición de retos individuales y de equipo, y gestión del clima laboral.

La divulgación de los lineamientos de liderazgo acerca de los grandes propósitos organizacionales se realiza de manera proactiva y sistemática en todos los niveles de la organización, a través de los diferentes comités del Banco.

Los principales mecanismos para delegar o dar atribuciones a las personas, así como para lograr su empoderamiento para actuar con autonomía son:

- Documentación de los procesos.
- El perfil de cargo.
- Evaluación de desempeño: Definición de retos.
- La asignación de roles definidas en los comités de gestión.
- Cuadros de reemplazo y encargaturas.

Entre los principales mecanismos para fomentar y asegurar la autorregulación y el autocontrol se encuentran las tres líneas de defensa y su interacción con el Sistema de Control Interno, así:



Gráfica Nro. 30 - Líneas de defensa

La primera línea de defensa incorpora controles que mitigan riesgos y es ejecutada por todos los colaboradores del Banco. Incluye el componente de autocontrol. La segunda línea tiene el propósito de asegurar la gestión de riesgos y de cumplimiento. Por su parte, la tercera línea corresponde a la auditoría interna, con funciones de aseguramiento, la cual verifica la ejecución y efectividad de los controles, así como el normal funcionamiento de las dos primeras líneas de defensa descritas.

3 d. Atención y reconocimiento a las personas.

Bancoomeva brinda condiciones óptimas para que nuestros colaboradores vivan el día a día en la empresa con motivación, involucramiento y compromiso. Su felicidad y la de su familia nos inspiran; por eso creamos políticas salariales y de contratación transparentes y alineadas con las estrategias, los objetivos organizacionales y el mercadeo, con el fin de asegurar la contratación y retención del personal clave para su cumplimiento, generando competitividad frente al mercado.

Así mismo, se cuenta con un Plan de Bienestar Corporativo enfocado en la felicidad y nos preocupamos por ser un gran lugar para trabajar. Bancoomeva ha sido reconocido con el puesto 13 en la lista de las mejores empresas para trabajar en Colombia, otorgado por la firma Great Place To Work.

Entre las principales iniciativas que hemos desarrollado tenemos:

Programa de reconocimiento: Con el objetivo de impactar el sentido de pertenencia y la apropiación de la cultura definida por la organización, desde el año 2016 desarrollamos el programa “Hechos para hacer historia”, el cual reconoce a quienes se destacan por el cumplimiento en los resultados, valores y aportes de ideas innovadoras que dinamizan los objetivos estratégicos del Banco, con base en los siguientes criterios:

- Valores: Comportamientos ejemplares y acciones de los colaboradores en función de su importancia y éxito.
- Innovación: Se reconoce la innovación como pilar fundamental para la gestión y el mejoramiento continuo, a través de las ideas con impacto en los resultados, de acuerdo con los retos definidos en la Estrategia y que agregan valor a la organización.
- Resultados extraordinarios.

Por otra parte, se continuó el reconocimiento de los colaboradores mediante la estrategia corporativa “Reconóceme”, la cual consiste en la entrega a cada jefe inmediato de una libreta de “vales”, que contiene los comportamientos y actitudes de nuestra cultura organizacional: Recursividad, eficiencia, competencia, capacidad, disposición y compromiso. Cada líder puede reconocer de manera oportuna los comportamientos y actitudes relevantes de un colaborador, entregándole el vale correspondiente.

Calidad de vida en el trabajo: La propuesta de valor “Crecemos contigo” contiene el eje “Comprometidos con tu felicidad”, el cual está orientado a propiciar un ambiente laboral saludable, provisto de condiciones óptimas para el día a día de nuestros colaboradores, acorde con sus necesidades y expectativas, que son identificadas a través de las encuestas Great Place to Work, sociodemográficas y de bienestar, a partir de las cuales se orientan diversas iniciativas.

Programa Bienestar Social: En el Banco nos hemos esforzado para continuar con la ejecución del Programa de Bienestar Social, el cual está orientado a mejorar el ambiente laboral, la calidad de vida de los colaboradores y de sus familias, a través de la promoción de servicios y actividades recreativas, culturales y deportivas. El Programa se compone de cinco ejes: Cuidarse, Compartir, Trascender, Construir y Explorar. En 2017 invertimos en este Programa la suma de \$575.015.587, para beneficiar a 22.691 participantes entre colaboradores y sus familias.

Gestión de ambiente laboral. La desarrollamos a través de:

- a. Actividades con objetivos comunes que buscan:
 - Fortalecer el sentido de liderazgo colectivo.
 - Generar condiciones de respeto y apoyo.
 - Generar orgullo por la labor, el equipo y la empresa.
- b. Programas que tienen alta relación con los objetivos de felicidad del colaborador:
 - Salud física y mental, buenas relaciones interpersonales, equilibrio de recursos, construcción de un propósito trascendente y adaptación al entorno.
- c. Programas que tienen alta relación con los objetivos de productividad y servicio para la empresa, que buscan:
 - Incrementar el desempeño organizacional, de equipo e individual, a través del cumplimiento de los objetivos acordados; maximizar la permanencia de colaboradores; minimizar los días de ausencia laboral e incrementar los índices de esfuerzo discrecional (Milla Extra).
 - La evaluación de la efectividad de las estrategias descritas se lleva a cabo mediante el indicador de participación, la encuesta de satisfacción y con otros mecanismos que se detallan en el capítulo 7 de resultados.
 - Bancoomeva promueve la participación de nuestros colaboradores en actividades que aportan valor a la sociedad, mediante el servicio de voluntariado alrededor de los siguientes programas: Jornadas de educación y desarme para prevenir el delito desde la niñez, con la participación de más de 400 voluntarios de Bancoomeva en alianza con la Fundación Los del Camino y la Policía Nacional, y con el programa de reforestación del Parque Natural Farallones de Cali, en alianza con la Fundación Amatea.

Gestión de la Retribución: Tiene como objetivo desarrollar estrategias de compensación que generen competitividad frente al mercado y faciliten el cumplimiento de la Estrategia corporativa, para lo cual se lleva a cabo:

- El enlace entre la remuneración y el desempeño colectivo, que genere elementos de reconocimiento, se desarrolla a través de la liquidación de los programas de bonificación por resultados (Productividad, para colaboradores en general con indicadores de empresa; y Remuneración Variable Estratégica, para directivos con indicadores de resultado de los procesos totales a cargo).
- El enlace entre la remuneración y el desempeño individual, que genere elementos de reconocimiento, se ejemplifica a través de la influencia de las evaluaciones de desempeño en el valor de incremento colectivo anual de salarios.

Salario básico: En 2017 el incremento base para los empleados fue de 5,25%, con un porcentaje adicional

aprobado de acuerdo con el resultado de la evaluación del año 2016, con el fin de mantener el poder adquisitivo de los colaboradores. La escala de incrementos según la evaluación de desempeño se comportó así:

Calificación	Incremento	Incremento Total
80% - 90%	0,5%	5,75%
90,1% - 99,9%	1,0%	6,25%
Mayor a 99,9%	1,5%	6,75%

Los porcentajes se asignan de acuerdo con el estudio de mercado que se realiza con una firma especializada.

Bonificación de Productividad: Este programa es un reconocimiento al esfuerzo de nuestros colaboradores en el cumplimiento de los indicadores estratégicos de la organización a nivel regional y nacional. Tiene como objetivo fortalecer la motivación de los mismos frente a la consecución de objetivos propuestos. De acuerdo con los resultados del Banco a nivel nacional o regional y con el desempeño individual, realizamos un reconocimiento a cada colaborador, a través de un incentivo correspondiente a un porcentaje de su salario.

Esquema de Compensación Flexible: Es un esquema alternativo de pago que permite destinar un porcentaje del ingreso fijo, hacia a otros beneficios para el colaborador (auxilio de alimentación o gasolina, leasing, medicina prepagada, entre otros) escogiendo opciones de un portafolio de productos según sea la necesidad, lo cual tiene un impacto positivo tanto para la empresa como para el colaborador.

Modelo de Compensación Variable Estratégica por Resultados (individual): Modelo de medición y seguimiento individual que premia y reconoce el desempeño sobresaliente en los cargos que contribuyen de forma directa al logro de la Estrategia y que además aseguran la conectividad entre el pensamiento estratégico y la ejecución, con los resultados en cada uno de los escenarios de intervención. Para los cargos comerciales contamos con dos modelos de clasificación mensual en donde se reconocen el pago por venta para tres cargos: Asesor Ventas, Asesor Servicios y Supernumerarios. Para el resto de cargos comerciales se reconoce el pago por los cumplimientos de meta comercial del 100% en adelante.

Beneficios extralegales: Bancoomeva ofrece a sus colaboradores con vinculación directa, un cupo de beneficios por mera liberalidad, que puede ser distribuido en cualquiera de los productos ofrecidos según las políticas organizacionales en la materia. Estos beneficios permiten incrementar el sentido de pertenencia, generar retención, atracción y competitividad y aportar de manera representativa a una mejor calidad de vida de los colaboradores y sus familias.

Cada año Bancoomeva realiza la evaluación del esquema de asignación del cupo de beneficios y el ajuste del portafolio de productos al que haya lugar. El portafolio se clasifica en las siguientes líneas: Protección, Ahorro, Balance Vida y Trabajo, Asistencia Monetaria e Inversión.

Para el año 2017 Bancoomeva reconoció \$3.788.774.255 por beneficios extralegales para sus colaboradores, distribuidos en los diez primeros productos:

Beneficio	Valor Pagado	% Part. Prog. Beneficios
Auxilio de Estudio Ocasional	\$ 1.082.033.355	29%
Salud Integrada	\$ 741.891.624	20%
Bono Semestral	\$ 556.438.659	15%
Prima de Vacaciones	\$ 303.281.152	8%
Extracupo Salud Integral	\$ 249.756.302	7%
Tarjeta Vale Alimentación	\$ 143.173.603	4%
Auxilio de Estudio Mensual	\$ 85.557.157	2%
Seguro de Vida Colaborador	\$ 81.324.165	2%
Plan Ahorro Empresa	\$ 74.809.115	2%
Emergencias Médicas	\$ 56.706.931	1%
Otros	\$ 413.802.192	10%
Total General	\$ 3.788.774.255	100%

De igual forma, para este año otorgamos además otros beneficios a los colaboradores como auxilios funerarios, auxilio de lentes, auxilio de celular, auxilio de movilización, auxilio de emergencias médicas, auxilio de salud oral y salud integrada, por valor de \$1.142.530.594.

Beneficios post empleo: Desde noviembre de 2012 en Bancoomeva estructuramos el programa de beneficios post empleo para los colaboradores que finalizan su vínculo laboral por alcanzar su edad de pensión o jubilación. Este programa define otorgar un auxilio para el pago del servicio de medicina prepagada del colaborador y de su familia, con una tarifa menor. Este beneficio está disponible para el colectivo de colaboradores y el colectivo de asociados.

Seguridad y Salud en el Trabajo: Bancoomeva, en conjunto con el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, ha implementado el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo “SGSST”, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 1072 de 2015. Se

apunta a la prevención en la ocurrencia de accidentes de trabajo y enfermedades laborales, a través de estrategias de manejo de gestión del riesgo, evaluación de las condiciones de salud de las personas que laboran en la organización y grupos de apoyo.

Con el propósito de promover las actividades de seguridad y salud en el trabajo en la organización, Bancoomeva cuenta con el 3,63% de empleados que hacen parte de los Copasst (Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo), a nivel nacional. Estos fueron conformados por igual número de representantes del empleador y de los trabajadores, de conformidad con las disposiciones legales de la Resolución 2013/86 y el Decreto 1295/94 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. A la fecha los representantes de las regionales Dirección Nacional y Cali están unidos en una sola regional, integrando el Copasst de la Dirección Nacional.

Comité de Convivencia: Cada regional de Bancoomeva cuenta con un Comité de Convivencia vigente, el cual está conformado de manera bipartita por representantes titulares y los respectivos suplentes, quienes velan por el cumplimiento de la normatividad en la organización. En Bancoomeva durante el 2017, 415 empleados recibieron capacitación sobre conductas que ejemplifican el acoso laboral y aquellas que no lo son, reforzando con ello el reconocimiento de las modalidades de acoso como son maltrato laboral, persecución laboral, discriminación laboral, entorpecimiento laboral, inequidad y desprotección laboral.

Bonificación salarial: Bancoomeva tiene definidos unos esquemas de pago de comisiones para cargos comerciales del front, recuperación y tesorería.

Bonificación no salarial: Bancoomeva reconoce el pago de encargaturas a los colaboradores que asumen estas responsabilidades de mayor valor. También se reconoce el pago de bonificaciones no salariales a empleados que se les termina el contrato sin justa causa (casos especiales aprobados por la Presidencia o Gerencia Nacional de Gestión Humana).

Auxilios educativos: Como apoyo a la formación profesional y al desarrollo de competencias de los colaboradores, Bancoomeva otorga auxilios educativos que se incluyeron dentro del rubro de honorarios.