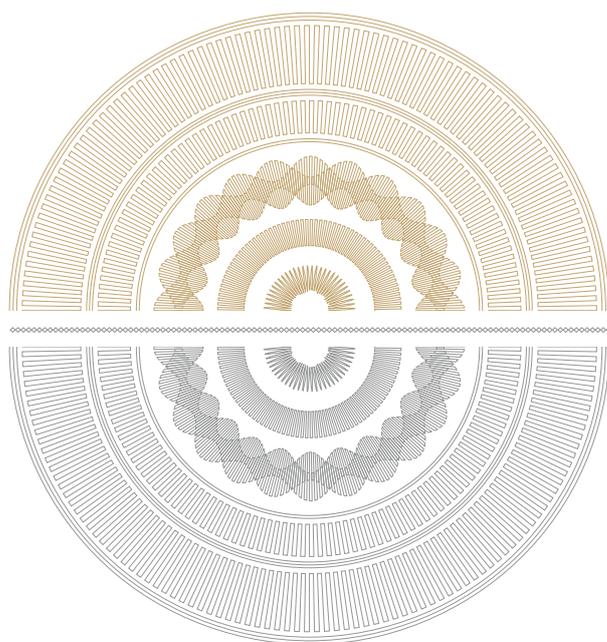


GESTIÓN

DEL TALENTO HUMANO

LA CONTRIBUCIÓN DEL BANCO DE LA REPÚBLICA AL BIENESTAR DE LA SOCIEDAD SE APOYA EN UN EQUIPO DE TRABAJO ALTAMENTE CALIFICADO. EL BANCO BUSCA ATRAER Y FIDELIZAR EL TALENTO HUMANO DEL MÁS ALTO NIVEL E INTEGRIDAD, PROMOVER LA CALIDAD DE VIDA Y DESARROLLAR ESQUEMAS DE EQUILIBRIO ENTRE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL; FORTALECER PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS, LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO, FOMENTAR AMBIENTES DE TRABAJO SEGUROS Y SALUDABLES; Y ESTIMULAR EL APRENDIZAJE CONTINUO, LA INNOVACIÓN Y EL COMPROMISO DE TODOS LOS COLABORADORES.

El Banco promueve el desarrollo y la participación de sus colaboradores mediante las siguientes acciones:



Realizar un proceso de selección con meritocracia y transparencia



Atraer, vincular y retener el talento humano, por medio de una adecuada compensación



Promover la calidad de vida de los trabajadores y desarrollar esquemas de equilibrio entre la vida laboral y personal

Fomentar ambientes de trabajo seguros y saludables

Fortalecer los programas de formación y desarrollo de competencias



• NUESTRA GENTE •

A diciembre de 2014 el Banco de la República contaba con 2.505 empleados: 1.743 en la Oficina Principal en Bogotá, 645 en sucursales y 117 en agencias culturales.

DIAGRAMA 11 | NÚMERO DE COLABORADORES EN LA OFICINA PRINCIPAL, SUCURSALES Y AGENCIAS CULTURALES

Fuente: Banco de la República.

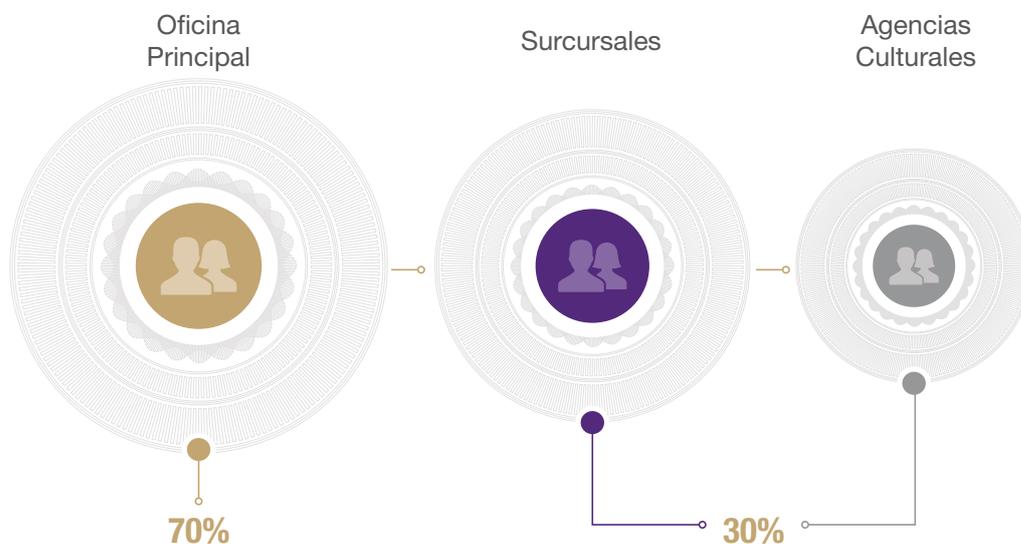


GRÁFICO 34 | NÚMERO DE COLABORADORES POR EDAD Y GÉNERO

Fuente: Banco de la República.

(número de colaboradores)

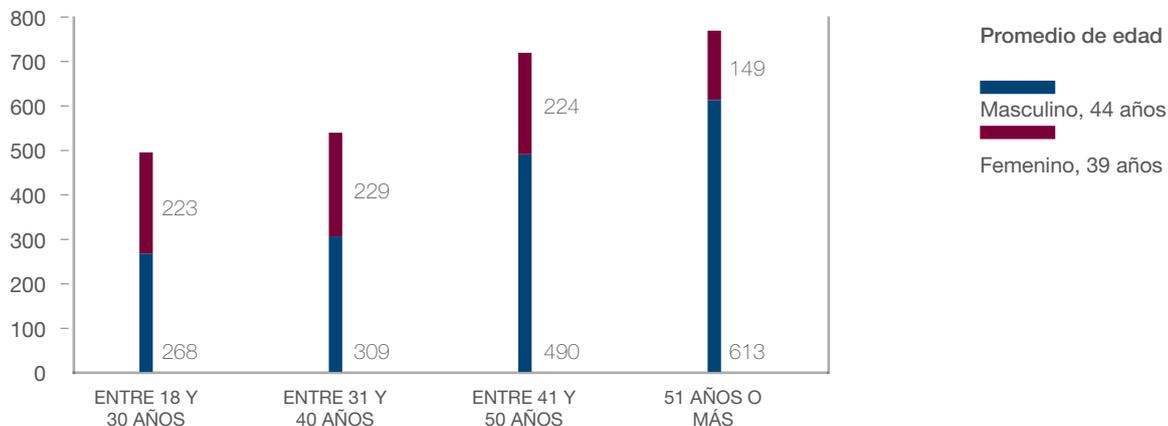


DIAGRAMA 12 | DISTRIBUCIÓN DE HOMBRES Y MUJERES EN LA PLANTA DE PERSONAL

Fuente: Banco de la República.

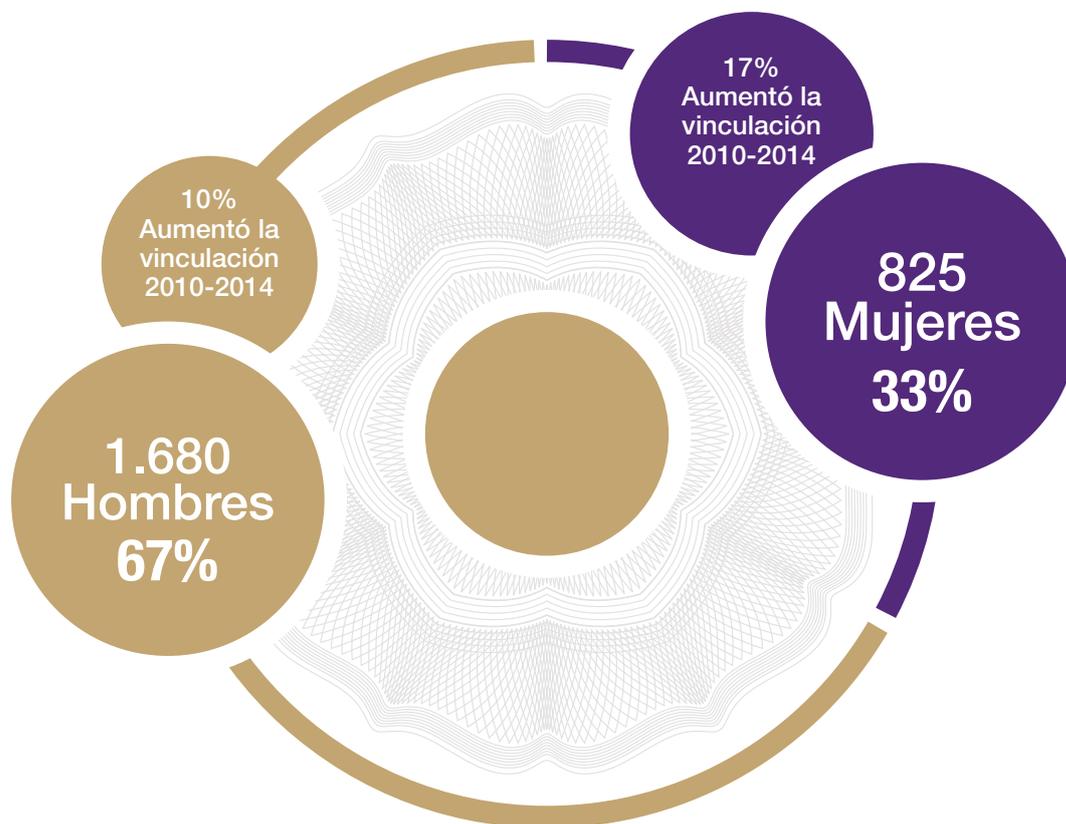
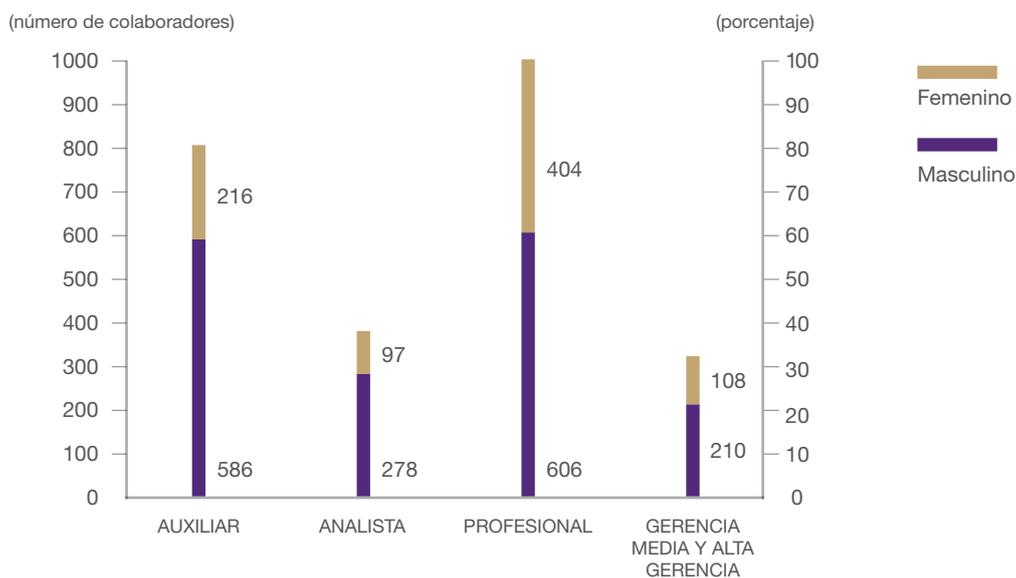


GRÁFICO 35 | NÚMERO Y PORCENTAJE DE COLABORADORES POR TIPO DE CARGO Y GÉNERO EN 2014

Fuente: Banco de la República.



En 2014 la vinculación de nuevos colaboradores a la entidad se distribuyó equitativamente entre hombres y mujeres (52% y 48%, respectivamente), siguiendo los

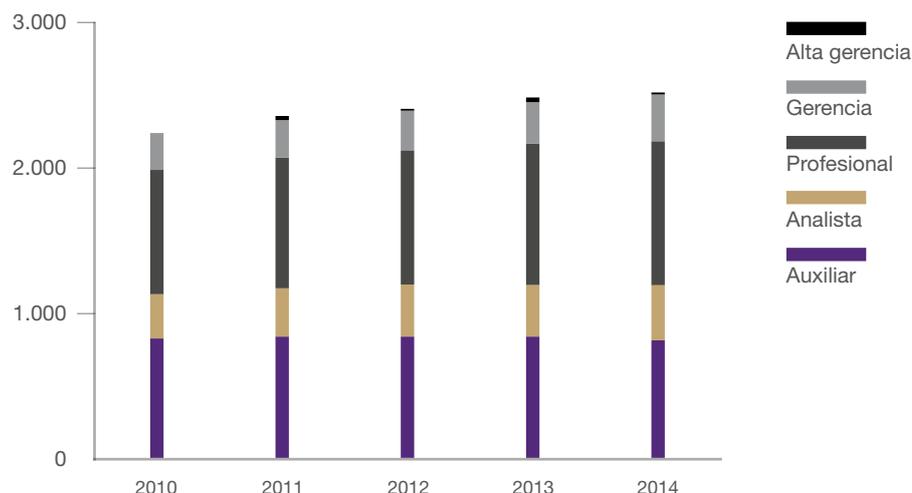
criterios de efectividad, oportunidad, imparcialidad y transparencia en la selección.

El 66% de los cargos directivos fueron ocupados por hombres y el 34% por mujeres.

GRÁFICO 36 | EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA POR GRUPOS DE CARGOS

Fuente: Banco de la República.

(número de colaboradores)

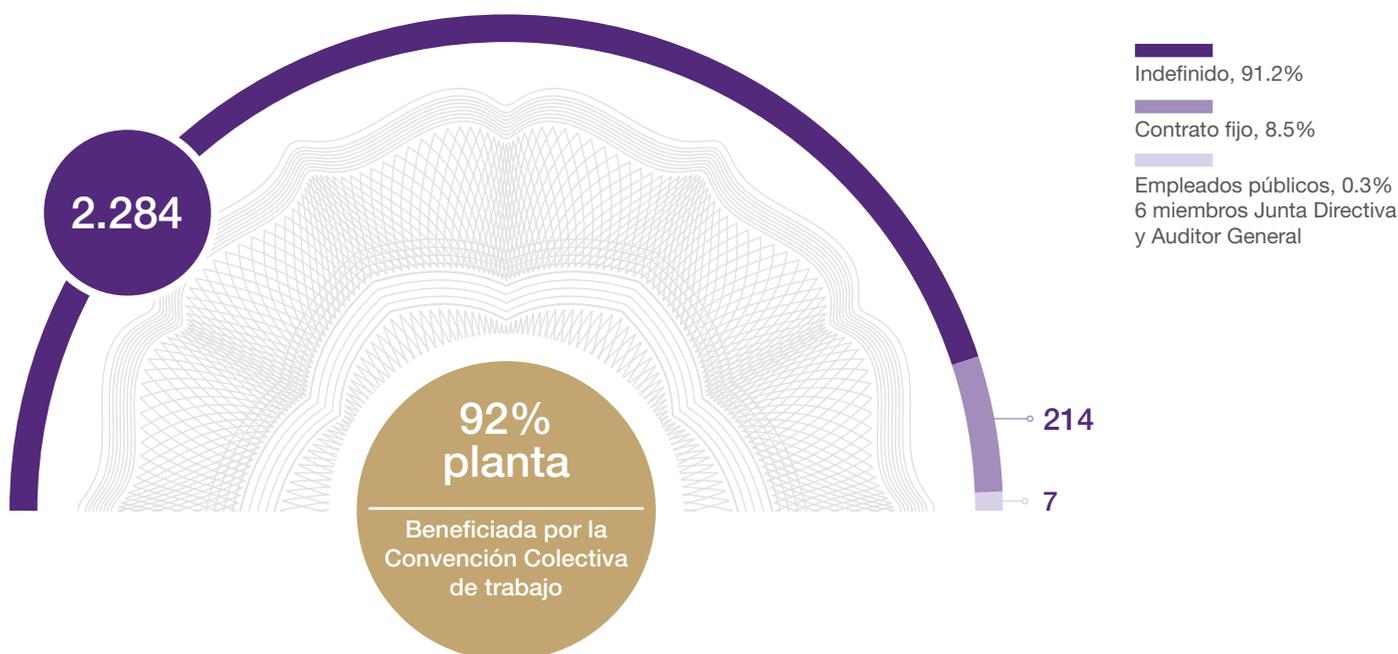


Atendiendo las necesidades de las áreas para responder a la planeación estratégica del Banco, la planta de colaboradores se ha profesionalizado en un 17,9% entre 2011 y 2014.

DISTRIBUCIÓN DE VINCULACIÓN POR TIPO DE CONTRATO

GRÁFICO 37 | PORCENTAJE DE TRABAJADORES VINCULADOS POR TIPO DE CONTRATO

Fuente: Banco de la República.



SELECCIÓN POR MÉRITOS Y CON TRANSPARENCIA

El proceso de selección en el Banco busca promocionar e incorporar el talento humano con criterios y procesos estandarizados, que brindan igualdad de oportunidades a todos los aspirantes.

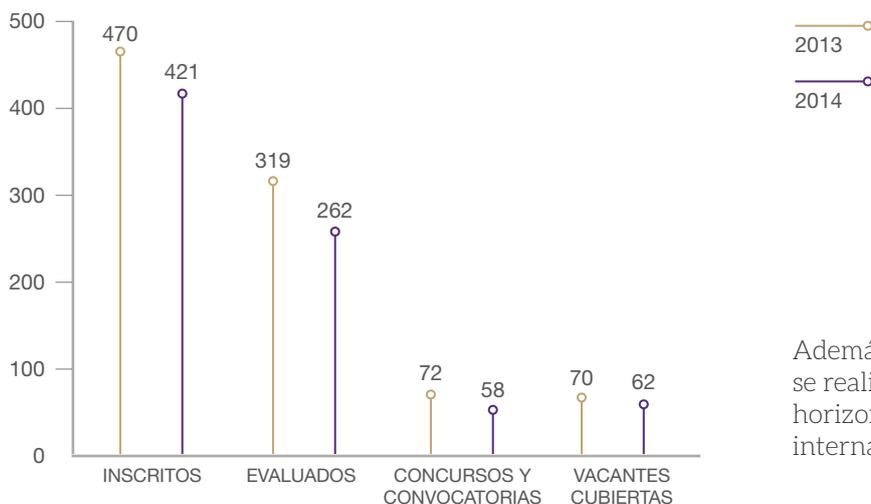
El Banco ofrece a las personas interesadas en trabajar en la entidad, un acceso para incluir su hoja de vida en el vínculo Oportunidades Laborales de su página (<http://www.banrep.gov.co/es/oportunidades-laborales>). En 2013 y 2014 se recibieron 59.969 hojas de vida.

En el mismo período se realizaron 110 concursos o convocatorias internas y 20 convocatorias mixtas; de esta manera, se promueve la participación y el desarrollo de los colaboradores. El número de personas promovidas mediante este mecanismo se presenta en el Gráfico 37:

GRÁFICO 38 | NÚMERO DE COLABORADORES QUE PARTICIPARON EN PROCESOS DE SELECCIÓN, 2013-2014

(número de colaboradores)

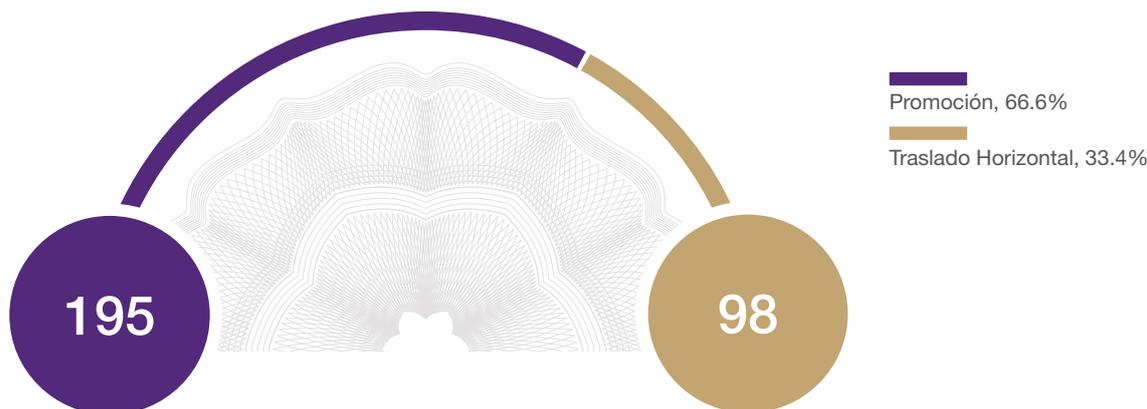
Fuente: Banco de la República.



Además de los concursos y convocatorias, se realizaron 293 promociones y traslados horizontales, lo cual muestra una movilidad interna del 11,7% del total de la planta en 2014.

GRÁFICO 39 | NÚMERO Y PORCENTAJE DE ASCENSOS Y TRASLADOS HORIZONTALES EN 2014

Fuente: Banco de la República.

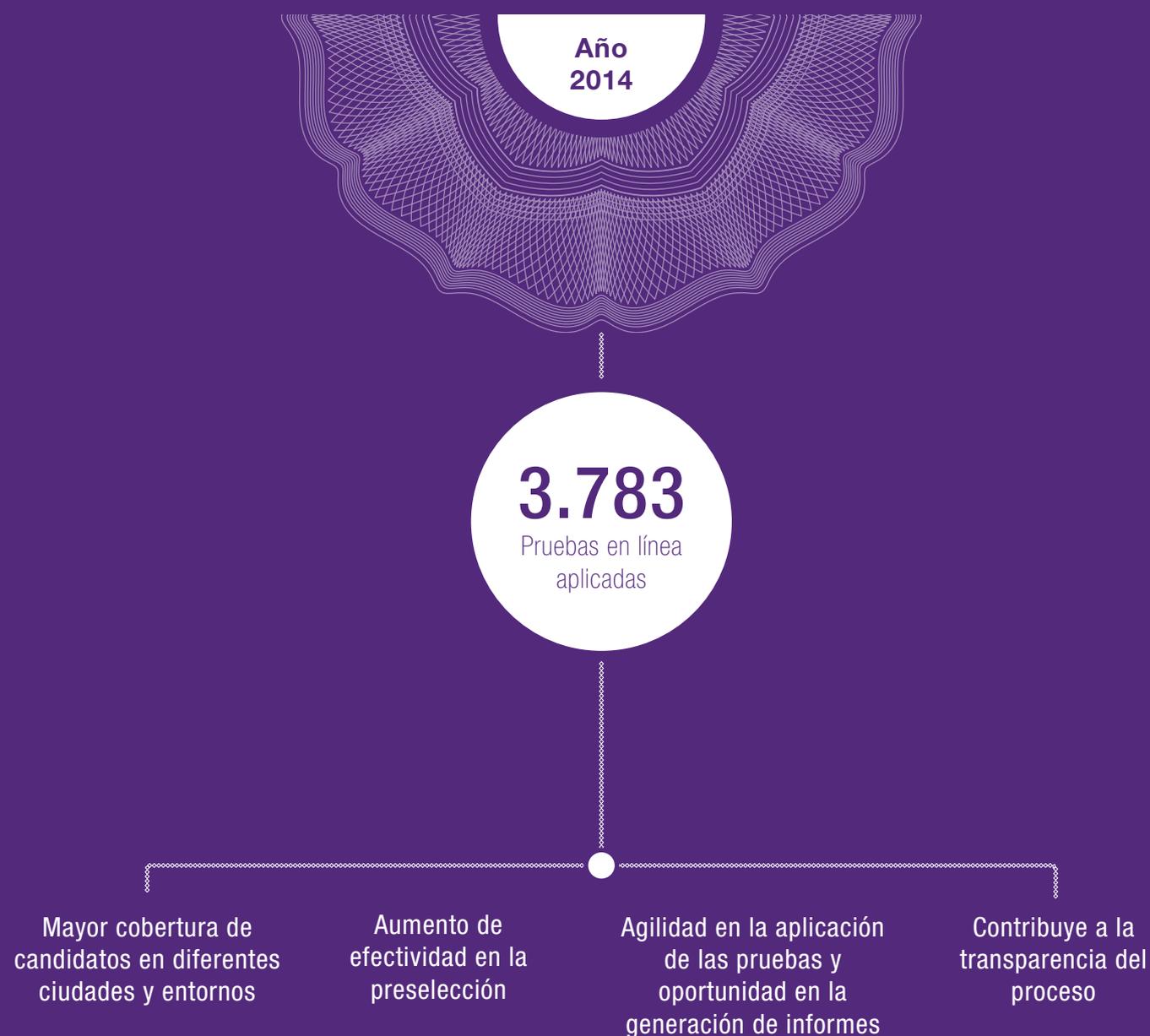


PRUEBAS EN LÍNEA EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN:

A partir de 2013 el Banco implementó la aplicación de pruebas de evaluación en línea en los procesos de selección, contribuyendo al lineamiento de transparencia y meritocracia en la selección de candidatos. Entre otros, se evidenciaron los siguientes beneficios:

DIAGRAMA 13 | BENEFICIOS DE LAS PRUEBAS DE EVALUACIÓN VIRTUAL

Fuente: Banco de la República.



COMPENSACIÓN Y BIENESTAR

La compensación considera los principios de competitividad, equidad salarial y transparencia. Tiene como fin atraer, vincular y retener el talento, promoviendo la excelencia en el desempeño de los colaboradores.

La estrategia de compensación total incluye la remuneración, beneficios con el fin de atender necesidades de los colaboradores en aspectos relacionados con la educación, salud, ahorro y vivienda, apoyo para formación y desarrollo, así como la promoción de actividades recreativas, culturales y de esparcimiento, que buscan el equilibrio entre la vida laboral y personal.

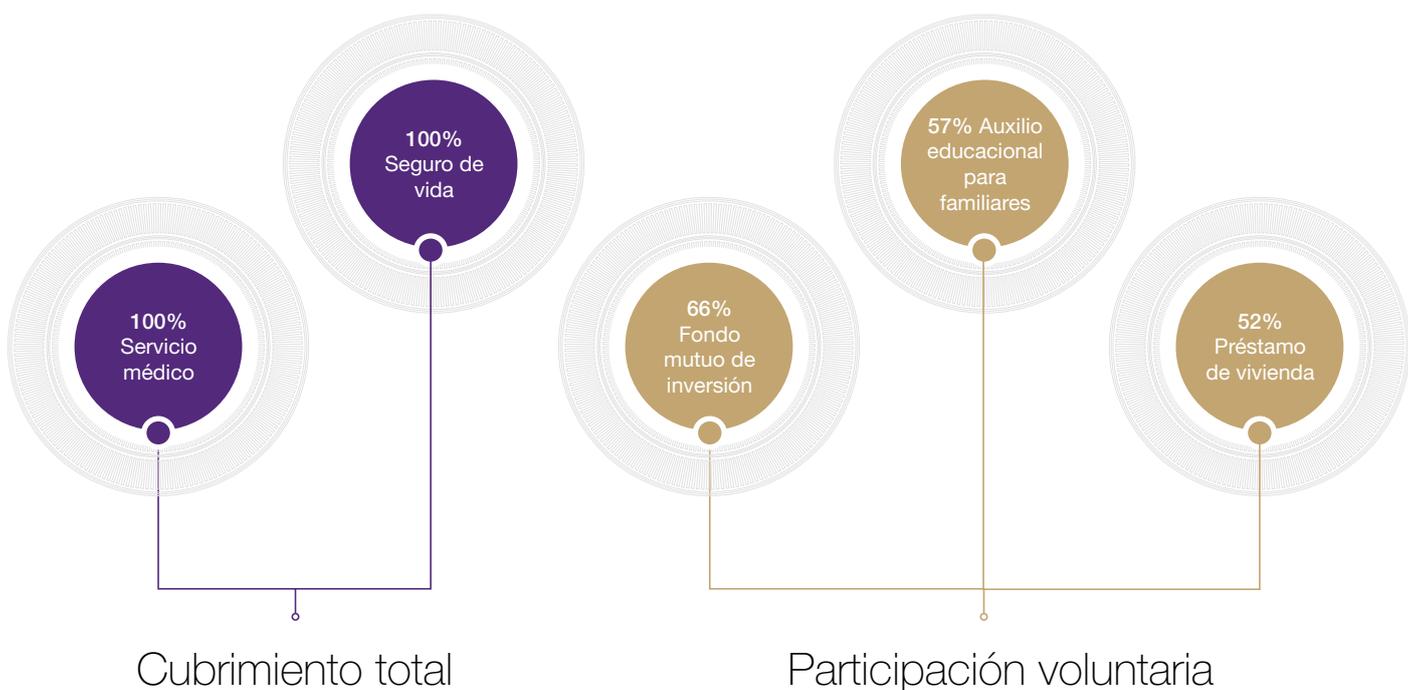
La compensación en efectivo en el Banco de la República está basada en el ingreso monetario (salario más prestaciones legales y extralegales). Esto aplica tanto para hombres como para mujeres,

sin discriminación alguna por razones de género, raza, lengua, religión, opinión política o filosófica. Para fijar las remuneraciones el Banco emplea bandas salariales para cada puntaje de cargo, de manera que independientemente del género, pueden presentarse variaciones en las asignaciones dentro de la respectiva curva.

El Banco ofrece beneficios con el fin de contribuir a la calidad de vida de sus colaboradores y sus familias:

DIAGRAMA 14 | PORCENTAJE DE COLABORADORES QUE PARTICIPAN EN PROGRAMAS DE BENEFICIO DEL BANCO

Fuente: Banco de la República.



La estrategia de bienestar busca generar iniciativas y programas que promuevan el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados. Se promueve una cultura y clima laboral donde los colaboradores

encuentren un ambiente motivante para cumplir con sus responsabilidades, en un marco de respeto, solidaridad, compromiso, sentido de pertenencia, liderazgo y trabajo en equipo.

DIAGRAMA 15 | INICIATIVAS PARA EL BALANCE Y CALIDAD DE VIDA DE LOS COLABORADORES

Fuente: Banco de la República.



CUADRO 15 | NÚMERO DE PARTICIPANTES EN ACTIVIDADES DE BIENESTAR

Fuente: Banco de la República.

Actividades	2013	2013	2013	2013	2013
Artes y oficios: talleres de artes, música, manualidades, entre otros.	236	Vida en familia: conferencias con expertos.	123	Vacaciones recreativas.	188
Grupos culturales: orquesta República Latina, vocal de pensionados.	32	Vida saludable: plan de autocuidado para padres y pensionados.	48		
2014	2014	2014	2014	2014	2014
	252	80	106	38	52

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño es un proceso que busca promover y monitorear el cumplimiento de acuerdos de trabajo y desarrollo de competencias. Para 2013-2014 en promedio el 89% de la población objetivo realizó el ejercicio de evaluación del desempeño e implementación de los planes de trabajo acordados.

El Banco alineó el proceso de gestión de desempeño con su modelo de competencias. Se midieron las competencias de 783 profesionales, quienes fueron valorados por sus jefes, compañeros o clientes y, con base en los resultados, desarrollaron sus planes de mejoramiento. En estos

planes cada colaborador definió sus metas de desarrollo, estrategias y actividades para mejorar cada competencia, promoviendo la autogestión, apoyados en sus jefes y los programas de formación y desarrollo ofrecidos por el Banco.

PLAN DE RECONOCIMIENTO INDIVIDUAL Y GRUPAL

El Banco entrega reconocimientos a la excelencia y mejora continua, enmarcados en una cultura que estimula a los colaboradores para que desarrollen su máximo potencial y participación. Estos pueden ser individuales, por equipo de trabajo y por proyectos.



RECONOCIMIENTOS POR DESEMPEÑO INDIVIDUAL

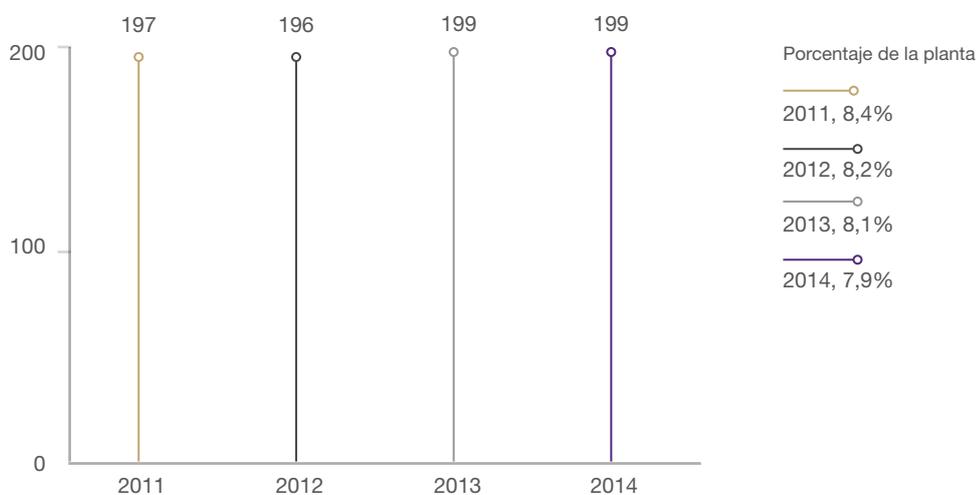
Este reconocimiento busca destacar la excelencia en el desempeño y los méritos de los colaboradores que han alcanzado objetivos

sobresalientes en los resultados de su trabajo y en el desarrollo de las competencias definidas por el Banco.

GRÁFICO 40 | NÚMERO DE COLABORADORES QUE RECIBIERON RECONOCIMIENTOS POR DESEMPEÑO INDIVIDUAL

Fuente: Banco de la República.

(número de colaboradores)



Entrega de reconocimientos Central de Efectivo, 2013.

OTROS RECONOCIMIENTOS

Equipos de trabajo: se reconoce el desempeño de los equipos que diseñan e implementan soluciones de alto valor agregado para la institución.

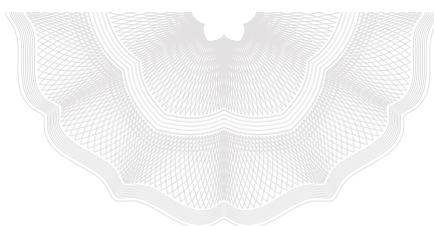
Proyectos: se reconoce a los equipos interfuncionales sobresalientes en la ejecución de un proyecto.

FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO

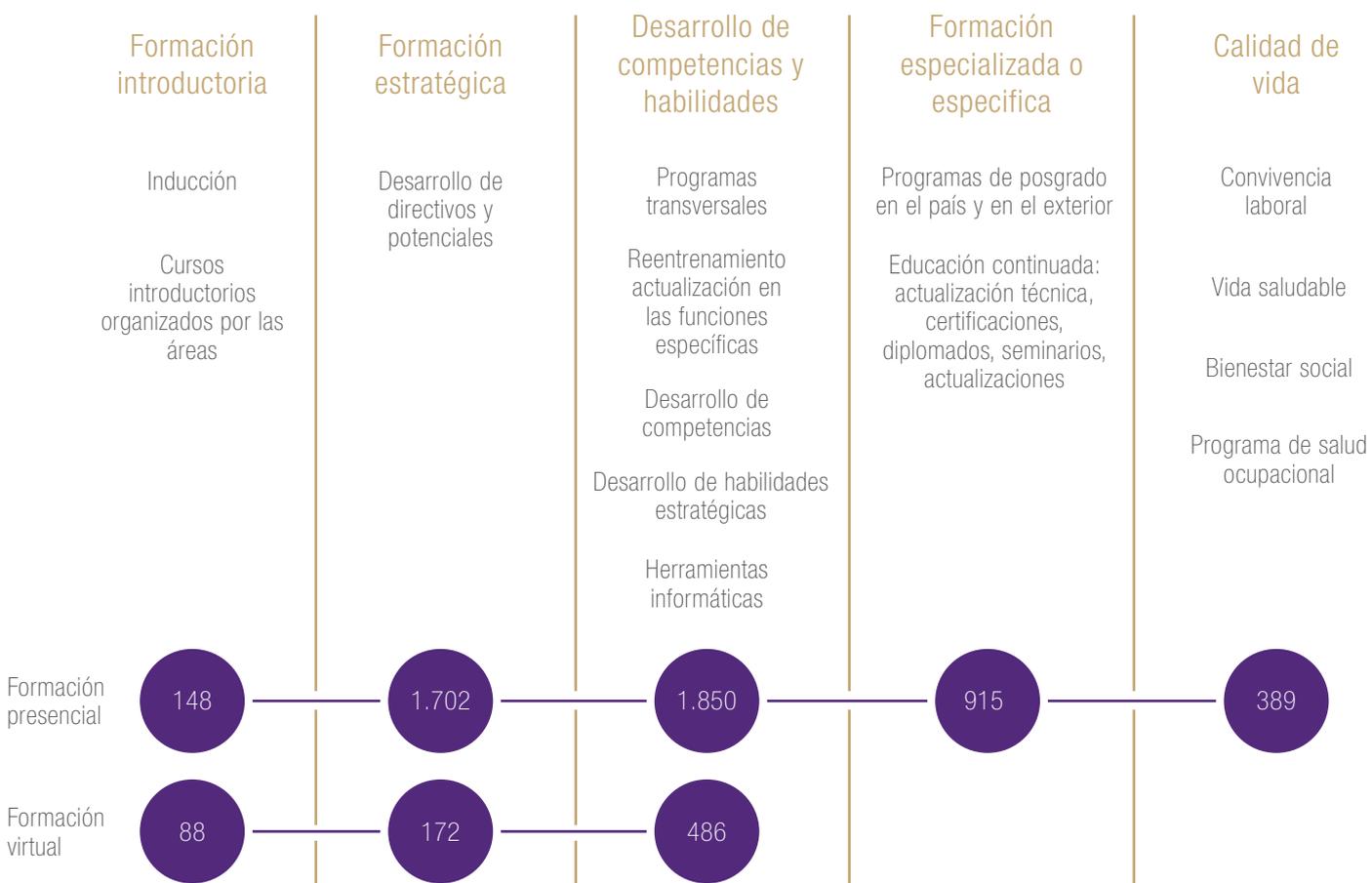
El programa anual de capacitación está alineado con los retos definidos en el Plan Estratégico del Banco.

CUADRO 16 | NÚMERO DE PARTICIPANTES EN LOS NÚCLEOS DE FORMACIÓN CORPORATIVA

Fuente: Banco de la República.



Formación y desarrollo



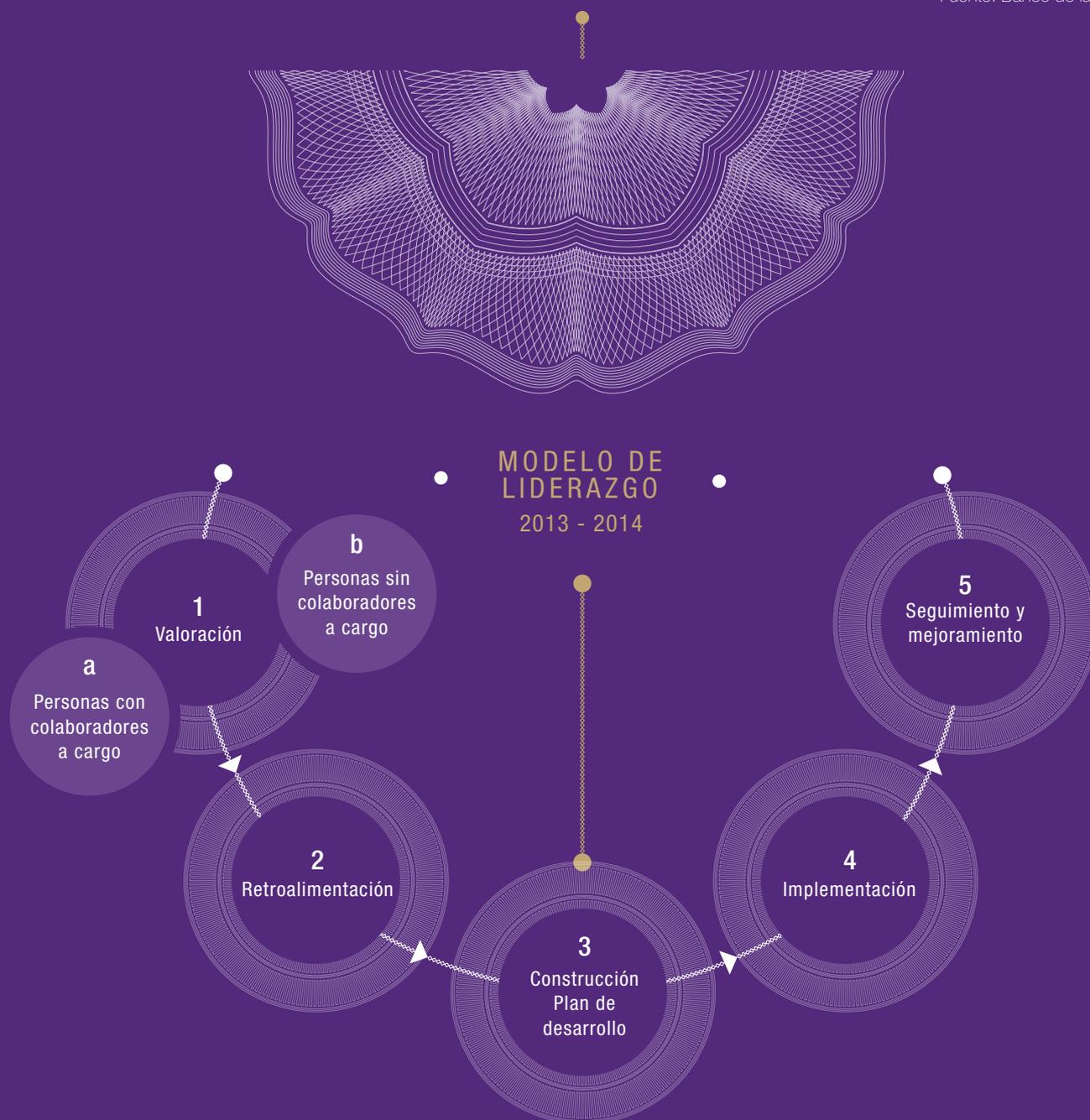
MODELO DE LIDERAZGO: SER LÍDER ES TU DECISIÓN

El modelo de liderazgo es un sistema que permite definir, medir, desarrollar y fortalecer las competencias de liderazgo de todos los colaboradores del Banco. Es el eje conceptual de los programas y actividades de desarrollo humano y busca consolidar un liderazgo que promueva el trabajo en equipo, la innovación, la gestión del cambio, la comprensión del entorno y soluciones proactivas y efectivas.

Durante 2013 y 2014 se realizó el proceso de valoración de liderazgo a 446 jefes y a 783 profesionales, alcanzando una cobertura del 81% y 76%, respectivamente. Esto permitió establecer planes de desarrollo, los cuales fueron apoyados con programas de capacitación, *coaching*, cursos cortos, talleres y charlas, entre otros.

DIAGRAMA 16 | MODELO DE LIDERAZGO DEL BANCO

Fuente: Banco de la República.



CLIMA LABORAL, • UNA CONSTRUCCIÓN • COLECTIVA

El Banco busca promover un clima laboral que estimule la comunicación, el sentido de pertenencia, la claridad organizacional, el desempeño efectivo, el desarrollo de las personas y las labores en equipo, que se reflejen en un ambiente de trabajo sano y que apoyen el logro de la estrategia del Banco.

El 83,8%

de los colaboradores participó en la medición bianual realizada en 2013.

El Banco mantuvo los resultados de clima organizacional en un nivel medio, de acuerdo con una escala que va de 0 a 80 puntos.

COMITÉ DE CONVIVENCIA LABORAL (2014-2016)

El Banco promueve el funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral establecido por la ley, el cual es apoyado por un equipo de empleados con formación en prevención y solución de conflictos (circulistas de convivencia).

En 2014 se capacitaron noventa circulistas de convivencia, con el fin de apoyar la implementación de los planes de prevención para una sana convivencia laboral.

VALORES: SEAMOS MÁS, DIGNIDAD ACTIVA

El plan estratégico 2013-2016 denominado *El Banco Somos Todos* estableció que uno de los objetivos e iniciativas del lineamiento de gestión corporativa era fortalecer la cultura organizacional basada en valores y en la ética de lo público. De esta manera, los valores organizacionales se consolidan como una pieza central, ya que contribuyen al despliegue de los tres pilares del plan: sostenibilidad, transparencia y excelencia. Este programa fortalece el sentido de identidad personal y corporativa, toca a las personas en el ser y en sus comportamientos, ofrece espacios de reflexión y acción a los directivos y colaboradores en cuanto a comportamiento ético, y renueva el sentido de su trabajo dentro del Banco para contribuir al bienestar de la sociedad. El objetivo de este proyecto es elevar el

nivel de conciencia de los valores con los que los miembros del Banco actúan en el día a día.

El Banco contempla cinco valores corporativos: honestidad, responsabilidad, respeto, compromiso y orientación al servicio, los cuales se consolidan como una guía de comportamientos que buscan aumentar la conciencia de nuestra contribución al bienestar de la sociedad.

Para convocar a este programa se realizó un conversatorio sobre dignidad humana en el que participaron personalidades destacadas como el sacerdote jesuita Francisco de Roux, el codirector César Vallejo, la jefe cultural de Quibdó Mayra Vargas, el director del departamento de Modelos Macroeconómicos, Franz Hamann y la mayoría de los colaboradores del Banco.



•
Ponentes del
conversatorio
sobre dignidad
humana
•

GESTIÓN DEL CAMBIO EN EL BANCO DE LA REPÚBLICA

El Banco, con el fin de promover y facilitar la respuesta adecuada de sus colaboradores frente al cambio, estableció un programa denominado La Ruta del Cambio, el cual se ha enfocado en identificar el impacto de cada proyecto de modernización tecnológica, de servicios y de información, en las personas y la organización, para asegurar que los procesos para el cambio se den bajo condiciones motivantes y controladas, y se facilite el desarrollo de los proyectos.

En este proceso se han formado 13 líderes y 122 promotores en gestión del cambio y en liderazgo estratégico para la movilización organizacional.



Participantes en los talleres de formación en gestión del cambio

“TRASCIENDE Y DEJA HUELLAS”: LA CULTURA DEL SERVICIO AL CLIENTE

En 2013 inició el programa de fortalecimiento de la cultura de servicio al cliente, con el apoyo de una metodología de alto desempeño, ajustada a las necesidades de los ciudadanos que hacen uso de los servicios del Banco.

Con esta metodología se han formado 20 facilitadores internos para el desarrollo de los

módulos y 780 colaboradores han participado en el programa. Se trabaja fundamentalmente en el ser como eje central del servicio y del mejoramiento de los procesos.

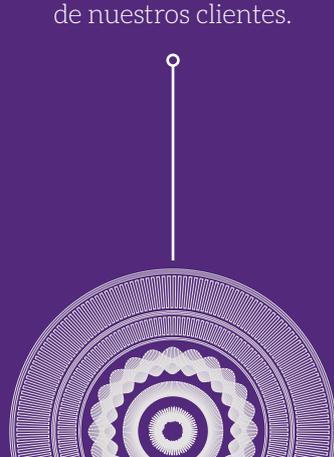
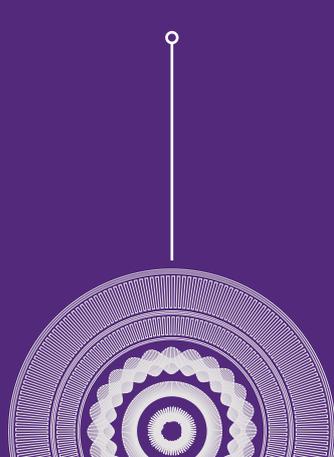
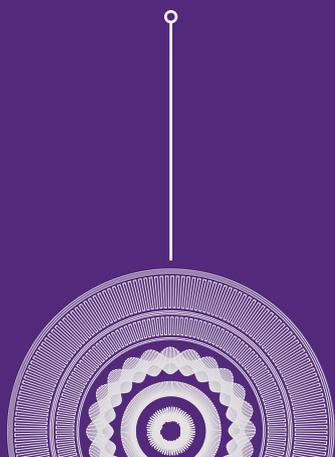
El programa ha permitido promover:

El desarrollo de competencias de servicio al cliente en directivos y colaboradores.

Establecer un proceso estructurado de servicio que permita la continuidad del programa.

Fortalecer una cultura de servicio, que ofrezca una experiencia positiva, consistente y predecible en cada uno de nuestros clientes.

Habilitar a los colaboradores en la identificación de obstáculos del servicio (brechas del servicio: revisar procesos, sistemas y políticas) y su rediseño enfocado en el cliente.



• SEGURIDAD Y SALUD • EN EL TRABAJO

La excelencia y la efectividad se asocian con la salud y el bienestar de los colaboradores, razones por las que el Banco desarrolla su Sistema de Gestión de la Salud y Seguridad en el Trabajo (SGSST). Este sistema se fundamenta en la evaluación y prevención de riesgos, apoyado en la disponibilidad de procesos e instalaciones seguras e higiénicas y en la consolidación de la cultura del autocuidado de la salud y la seguridad.



De acuerdo con lo anterior, se desarrollan diferentes programas en seguridad y salud en el trabajo, entre los cuales se destacan:

El programa de desarrollo de líderes en seguridad y salud promueve la cultura de prevención del riesgo y el autocuidado. En 2014 se realizó un seminario de capacitación y entrenamiento para 31 líderes que apoyan el SGSST en sus respectivas sedes.

El programa de identificación de peligros y control de riesgos evalúa periódicamente las condiciones de trabajo y retroalimenta a los trabajadores; durante 2014 se realizaron 200 capacitaciones.

Se fortalece la participación deportiva saludable con el programa de evaluación médica previa a la práctica deportiva. En 2014 se realizaron 508 evaluaciones a los deportistas que participaron en eventos y en prácticas en el gimnasio.

El programa de prevención del riesgo osteomuscular se fortaleció con la realización de talleres de manejo del cuerpo, con un alcance de 1.879 empleados en 2014.



Participación deportiva en el Torneo Nacional de Volleyplaya, realizado en la sucursal de Barranquilla

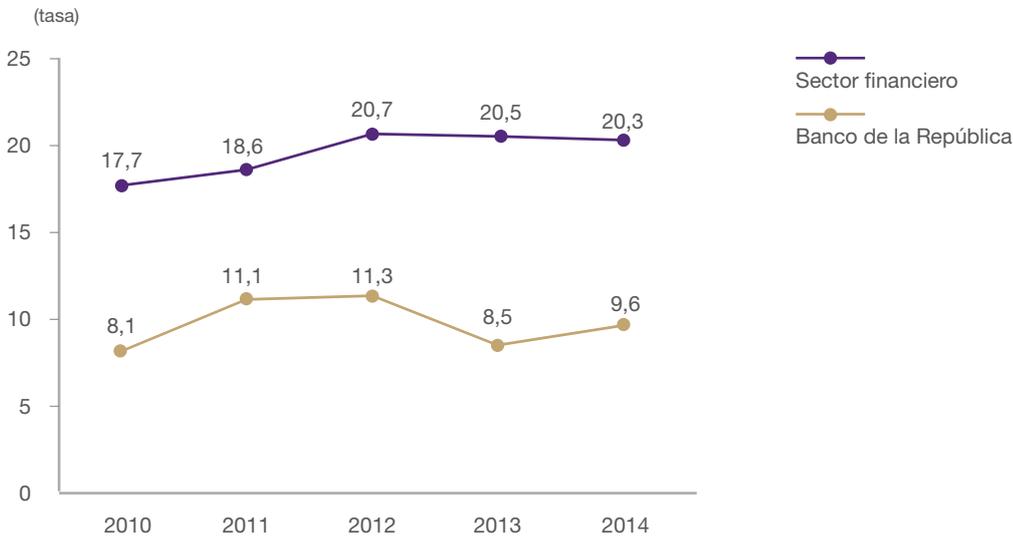
La tasa de accidentalidad laboral del Banco fue de 9,6 por cada 1.000 trabajadores y se mantiene muy por debajo del promedio de accidentalidad del sector financiero en general, el cual, de acuerdo con la información suministrada por Fasecolda³⁹, en el año 2014 fue de 20,3 de la población

por cada 1.000 trabajadores en todo el país. Esto es más significativo, ya que el Banco tiene áreas industriales que incluyen Imprenta, Tesorería y Fábrica de Moneda, donde el riesgo de accidente es mayor frente al sector financiero en general.

³⁹ Riesgos, C. T. (s. f.). *Fasecolda*, recuperado el 7 de mayo de 2015, de: <http://sistemas.fasecolda.com/rpDatos/Reportes/xClaseGrupoActividad.aspx>

GRÁFICO 41 | TASA (POR CADA MIL TRABAJADORES) DE ACCIDENTALIDAD EN EL SECTOR ECONÓMICO FINANCIERO

Fuentes: Fasecolda y Banco de la República.

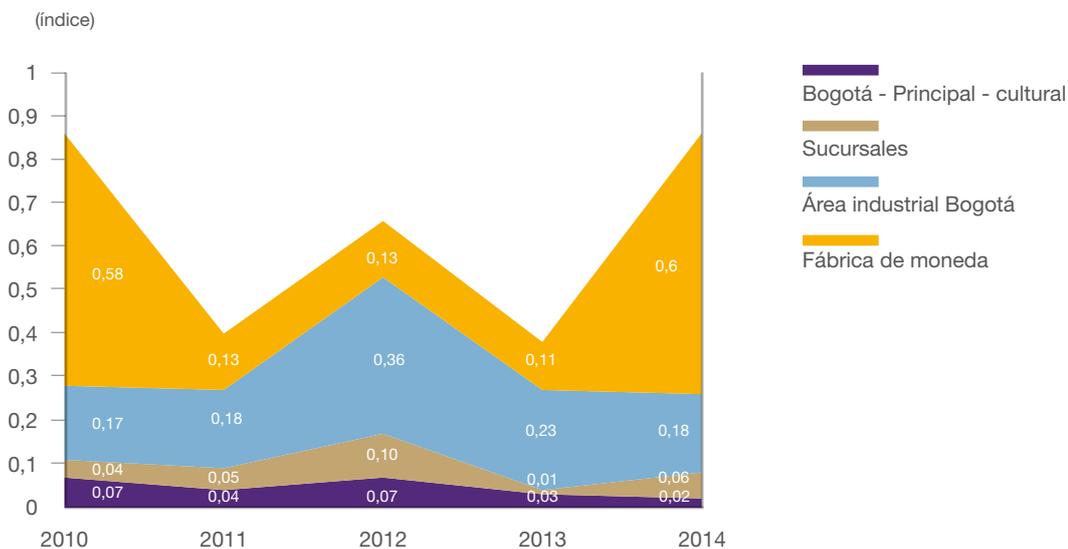


El índice de lesiones incapacitantes (ILI) es un indicador que combina la frecuencia y la severidad de los accidentes de trabajo relacionándolos con las horas de exposición de los trabajadores.

La gestión de los programas del SGSST han mantenido resultados destacados en la prevención de la accidentalidad y el ausentismo laboral. El Gráfico 42 presenta el ILI discriminado por sedes características del Banco.

GRÁFICO 42 | HISTÓRICO DE ÍNDICE DE LESIONES INCAPACITANTES EN EL BANCO DE LA REPÚBLICA

Fuente: Banco de la República.



• RETOS •

- ▶ Fortalecer la cultura organizacional basada en valores, liderazgo participativo, servicio y gestión por procesos.
 - ▶ Habilitar esquemas de movilidad interna, entre áreas y ciudades.
 - ▶ Desarrollar procesos de formación y desarrollo que promuevan el aprendizaje continuo, el desarrollo de competencias y la innovación.
-

