

PLAN DE BENEFICIOS E INCENTIVOS DE UNA ENTIDAD BANCARIA

JOHN MAURICIO CHILITO TORRES



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2016

PLAN DE BENEFICIOS E INCENTIVOS DE UNA ENTIDAD FINANCIERA

JOHN MAURICIO CHILITO TORRES

TRABAJO DE GRADO EN LA MODALIDAD DE CONSULTORÍA Y ASESORÍA
EMPRESARIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS

RAÚL HERNÁN GÓMEZ NARANJO



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2016

NOTA DE ACEPTACIÓN

FIRMA PRESIDENTE DEL JURADO

FIRMA DE JURADO

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a la Universidad del Valle y a sus profesores quienes fueron testigos del camino recorrido para llegar a donde estoy hoy. Gracias a su educación, consejos y aportes que contribuyeron en mi formación personal y profesional.

Gracias al BANCO PICHINCHA el cual fue objeto de mi investigación, a mis compañeros de trabajo que en todo momento facilitaron el desarrollo del proyecto. A mis jefes que me apoyaron y motivaron para hacer realidad este sueño.

Agradecimiento al profesor Raúl Hernán Gómez Naranjo, director del trabajo de grado, por la orientación, colaboración, preocupación y acompañamiento en el desarrollo de mi investigación.

Quiero agradecer especialmente a Dios todo poderoso y a mis padres quienes fueron artífices de este gran logro que hoy se consolida con el apoyo de ellos.

DEDICATORIA

Dedico especialmente este trabajo de grado a Dios por darme la vida, a mis padres Luis Alfredo Chilito y Lucrecia Torres por su esfuerzo, dedicación, entrega y sacrificio a lo largo de mi vida, por querer siempre lo mejor para mí, y poder darme la educación que ellos hubiesen querido tener y en su momento no pudieron.

También quiero dedicar este trabajo de grado a mi familia, a mis tíos, mis primos que también hicieron parte fundamental en mi formación como ser humano, a los familiares que lamentablemente ya no están con nosotros y que estarían orgullosos de verme cumplir mis metas.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	111
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	13
1.1 ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	13
1.1.1 Formulación del problema de investigación	15
1.2 FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.2.1 Objetivo general	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 JUSTIFICACIÓN	16
1.4 METODOLOGÍA	17
1.4.1 Tipo de estudio.....	17
1.4.2 Método de investigación.....	18
2 MARCO REFERENCIAL	23
2.1 MARCO TEÓRICO.....	23
2.1.1 Incentivos laborales.....	23
2.1.2 Motivación laboral	28
2.1.3 Bienestar laboral	36
2.2 MARCO CONCEPTUAL	38
2.2.1 Salario	38
2.2.2 Salario mínimo	44
2.2.3 Salario tradicional.....	45
2.2.4 Salario flexible	46
2.2.5 Salario integral	47
2.2.6 Salario emocional.....	48
2.2.7 Compensaciones empresariales	49
2.2.8 Beneficios sociales.....	51
2.2.9 Origen de los beneficios.....	52
2.3 MARCO LEGAL	57
2.3.1 Pensiones	58
2.3.2 Salud.....	58
2.3.3 Riesgos laborales.....	59
2.3.4 Vacaciones.....	59

2.3.5	Prestaciones sociales a cargo del empleador	59
2.3.6	Derecho colectivo	62
2.3.7	Sindicatos.....	62
2.3.8	Negociación de conflictos colectivos	62
2.4	MARCO EMPRESARIAL (CONTEXTUAL)	63
2.4.1	Historia	63
2.4.2	Bancarización.....	66
2.4.3	Actualidad sector financiero	68
2.4.4	100 compañías preferidas para emplearse en Colombia	70
2.4.5	Banco pichincha.....	72
3	RESULTADOS	76
3.1	DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PLAN DE BENEFICIOS E INCENTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	76
3.1.1	Pago de pólizas.....	79
3.2	RECOPIACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN SOBRE EL PLAN DE BENEFICIOS E INCENTIVOS A TRAVÉS DE ENTREVISTAS Y ENCUESTAS.....	85
3.3	EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS CONSEGUIDOS SEGÚN LA APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS.....	98
3.4	ELABORACIÓN PLAN DE MEJORAMIENTO AL SISTEMA DE BENEFICIOS E INCENTIVOS CON BASE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	101
3.4.1	Plan de incentivos asesor comercial oficina tradicional.....	101
3.4.2	Plan de incentivos asesor comercial vehículos	105
3.4.3	Propuesta banca seguros	105
3.4.4	Propuesta seguros todo riesgo vehículos	106
3.4.5	Propuesta plan de beneficios oficinas tradicionales y vehículos	106
3.4.6	Alcance del plan de incentivos y beneficios.....	110
4	CONCLUSIONES	113
5	RECOMENDACIONES.....	116
	BIBLIOGRAFIA.....	118
6	ANEXOS.....	122

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Fuentes de recolección de infracción	19
Cuadro 2. Etapas en la investigación. Etapa 1	20
Cuadro 3. Etapas en la investigación .Etapa 2	21
Cuadro 4. Etapas en la investigación .Etapa 3	22
Cuadro 5. Etapas en la investigación .Etapa 4	22
Cuadro 6. Niveles de necesidades de Maslow	28
Cuadro 7. Teoría de los factores de Herzberg	30
Cuadro 8. Teoría X y Y de McGregor	32
Cuadro 9. Elementos relacionados con la compensación	50
Cuadro 10. Resultado de la evaluación en aspectos de calidad laboral	71
Cuadro 11. Plan de incentivos asesor comercial oficina tradicional.....	77
Cuadro 12. Incentivos banca seguros.....	80
Cuadro 13. Incentivos seguros todo riesgo –particular	81
Cuadro 14. Incentivos seguros todo riesgo –comercial.	81
Cuadro 15. Unidades-producto asesores comerciales oficinas tradicionales captación	102
Cuadro 16. Unidades-producto asesores comerciales oficinas tradicionales colocación.....	102
Cuadro 17. Paquetes por profundización.....	103
Cuadro 18. Esquema compensación asesor comercial oficina tradicional	103
Cuadro 19. Multiplicador inconsistencias.....	104
Cuadro 20. Multiplicador desembolsos	104
Cuadro 21. Multiplicador tarjeta de crédito	104
Cuadro 22. Propuesta plan incentivos vehículos	105
Cuadro 23. Presupuesto.....	112

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Formas de compensación financiera	49
Figura 2. Tipos de servicios y beneficios sociales en cuanto a los objetivos	55
Figura 3. Propuesta banca seguros	105

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Pacto colectivo (Parte 1).....	122
Anexo 2. Pacto colectivo (Parte 2).....	123
Anexo 3. Pacto colectivo (Parte 3).....	124
Anexo 4. Pacto colectivo (Parte 4).....	125
Anexo 5. Pacto colectivo (Parte 5).....	126
Anexo 6. Pacto colectivo (Parte 6).....	127
Anexo 7. Pacto colectivo (Parte 7).....	128
Anexo 8. Pacto colectivo (Parte 8).....	129
Anexo 9. Pacto colectivo (Parte 9).....	130
Anexo 10. Pacto colectivo (Parte 10).....	131
Anexo 11. Pacto colectivo (Parte 11).....	132
Anexo 12. Pacto colectivo (Parte 12).....	133
Anexo 13. Formato encuesta (Parte 1).....	134
Anexo 14. Formato encuesta (Parte 2).....	135
Anexo 15. Estructura organizacional	136

RESUMEN TRABAJO DE GRADO

AUTOR: JOHN MAURICIO CHILITO TORRES

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Administración de Empresas – Jornada Diurna

DIRECTOR: Raúl Gómez

TITULO DE LA TESIS: PLAN DE BENEFICIOS E INCENTIVOS DE UNA ENTIDAD FINANCIERA

RESUMEN:

Los factores motivacionales que influyen en los seres humanos están ligados directamente al bienestar individual y colectivo en los distintos ámbitos en que se desarrollan sus actividades diarias. Es por esto que en el siguiente trabajo se elaborara un estudio del plan de beneficios e incentivos para el BANCO PICHINCHA con el fin de evaluar y analizar los componentes y características de este, utilizando métodos de entrevistas, encuestas, comparativos teóricos y prácticos basándose en los distintos autores relacionados en gestión humana enfocados en esta temática como elemento fundamental en la motivación del ser humano. En el contenido del trabajo se lograra dar un mayor conocimiento sobre todos los componentes que constituyen un sistema general de compensación, tales como sueldos, salarios, remuneración, incentivos y beneficios.

Al terminar el proyecto se podrá dar una mejor visión y perspectiva sobre los factores monetarios y no monetarios que influyen en el bienestar de los integrantes de la organización y como estos mejoraran el desempeño para alcanzar los objetivos personales y de organizacionales.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las compañías afrontan grandes desafíos competitivos en este mundo globalizado, todas venden los mismos productos y ofrecen los mismos servicios, se requiere menor presupuesto y mayor rentabilidad con la misma calidad en sus productos, por eso el enfoque de los empresarios y directivos están encaminados en potenciar y conservar el capital humano de sus organizaciones.

La satisfacción de los integrantes de una organización va más allá del dinero y en la actualidad temas como el salario emocional y la compensación social toma más fuerza a la hora de generar una buena relación entre el trabajador, el empleador, las metas y los resultados.

La gestión humana en sus comienzos fue catalogada como una tarea administrativa de soporte de las demás áreas como producción, finanzas y mercadeo. Pero la importancia de la administración del talento humano cobra más sentido cuando este tiene la capacidad de incidir en los resultados del negocio convirtiéndose en una ventaja competitiva sostenida.

Surge un gran interrogante y un nuevo reto para la administración del talento humano en la actualidad. ¿Cómo mantener motivados y felices a los colaboradores de una organización en la realización de sus actividades diarias y como estas puede contribuir al crecimiento personal y profesional del individuo? Pues la respuesta nos lleva a cuestionarnos sobre los factores motivacionales que conducen a las personas a realizar sus tareas de una manera complaciente y con un alto nivel de satisfacción. El ser humano necesita de su bienestar dentro y fuera de su trabajo para que el cumplimiento de su labor sea de total agrado; la premisa de que el empleado recibía una retribución por el solo hecho de estar físicamente en su lugar de trabajo realizando cierto número de tareas repetitivas como una pieza más de un sistema deja de tomar tanta importancia debido a que las personas necesitan ese factor determinante que los obligue a cambiar el método de poder

remunerar su trabajo con unos principios basados en el bienestar y satisfacción del empleado aportando y siendo parte importante en los objetivos y metas trazadas por la organización.

Las grandes empresas se desplazan y se ubican estratégicamente en busca de una mano de obra más barata y un entorno favorable para el desarrollo de su negocio, y las personas fugan hacia un mejor empleo, mejor remunerado y con mejores condiciones laborales que le brinden estabilidad y tranquilidad. De esta manera las empresas deben de retener e ir en busca de los mejores talentos si desean ser más competitivas y ser las mejores, implementar estrategias para incrementar la productividad del empleado en función del estímulo y gratificación por el buen desempeño. Es una realidad que en Colombia la mayoría de los empleados se encuentran insatisfechos con sus salarios, se comparan con sus mismos compañeros de la empresa y de las otras del sector, generando cada vez más un inconformismo y negativismo en su entorno terminando por contagiar así a sus compañeros , generando un clima inapropiado para trabajar. Algunos estudios revelan que hay una estrecha relación entre la satisfacción laboral y el comportamiento de la persona como miembro de la organización y su compromiso con la misma.

El reto de las organizaciones es poder implementar un sistema o plan de incentivos y beneficios que sea adecuado a sus necesidades, tomando en cuenta las tendencias globales, las mejores prácticas adaptándolas a las características de la organización para poder garantizar el éxito y funcionamiento del mismo.

El presente trabajo contiene la investigación realizada en el BANCO PICHINCHA a los asesores comerciales de oficinas tradicionales y de vehículos. La información obtenida es sustentada en los resultados de las encuestas aplicadas al personal y que tiene como objeto poder realizar las recomendaciones necesarias para mejorar el plan actual en búsqueda del bienestar del empleado y la compañía.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Desde los inicios de las civilizaciones comenzaron a surgir algunas ideas de asociación y trabajo en equipo. No se requería tener una gran formación para saber que para trabajar se necesitaban personas, y que estas trabajaban para sí mismas o para otras en la consecución de una tarea o propósito. Aunque la esclavitud reinaba en la época de la conquista, no tardó mucho en entender que el trabajo que realizaba el ser humano requería una contraprestación que lo beneficiará de alguna manera. Se comenzó a valorar al hombre no como un recurso y se fue entendiendo que el hombre necesitaba ciertas condiciones para el trabajo, que necesitaba ser gerenciado, gestionado y no administrado, entender que si las personas progresan también lo harán las organizaciones.

En Colombia durante mucho tiempo la gestión humana fue considerada como una tarea administrativa soporte de aquellas otras que generaban mayor valor como la producción, mercadeo y finanzas. A raíz de la apertura económica y a la necesidad de las empresas de responder a los retos de los mercados internacionales ha obligado a repensar esta función aunque todavía se está muy distante de considerarla determinante en el éxito empresarial, sin embargo los procesos de modernización llevaron a la desregulación del trabajo, la búsqueda de mecanismos de participación, de flexibilización en la vinculación, desvinculación y compensación de los trabajadores. (Hernández, Valencia, & Giraldo, 2007, párr. 4)

Con la influencia de la escuela de relaciones humanas y otros modelos participativos provenientes de otros países, se dio un cambio al nombre del departamento de relaciones industriales (se encargaban principalmente en dar un adecuado manejo a las relaciones legales con los trabajadores) por el departamento de recursos humanos que ya tenían una mayor injerencia en temas de selección, capacitación, formación, generando nuevas prácticas de

evaluación y remuneración aprovechando el potencial del personal, motivándolos y creando una cultura organizacional apropiada.

Constituyendo la remuneración una de las principales prácticas para generar compromiso y motivación, en el país las empresas se limitan estrictamente a lo ordenado por la ley (remuneraciones fijas).

"Es posible concluir que las medianas empresas hacen esfuerzos en aquellas prácticas orientadas a lograr un proceso productivo eficiente (selección y capacitación), pero con frecuencia dejan de lado aquellas que se encuentran orientadas hacia la retroalimentación, el mejoramiento y la satisfacción (evaluación y remuneración)" (Hernández et.al., 2007, parr. 5)

En el país la Ley 50 de 1990 flexibilizó la remuneración al permitir al empleador pactar con sus trabajadores la forma de remunerarlos por su labor y el sistema de manejo de cesantías, de esta manera se valora al trabajador basados en factores como el desempeño y cumplimiento de objetivos establecidos preliminarmente y en menor medida las actitudes, la conducta, la iniciativa y el interés para la consecución de aquellos. No obstante, poco se ha avanzado en lograr una verdadera remuneración por productividad pues no se ha concebido la compensación como una variable estratégica de gestión.

El ausentismo y la alta rotación del personal son factores que preocupan a cualquier organización en el mundo en la actualidad y están directamente relacionados con la motivación laboral. El BANCO PICHINCHA no es ajeno a esta problemática, ya que este tipo de factores afectan directamente la productividad y la rentabilidad de la compañía. En los últimos años se ha venido trabajando en estos temas para poder minimizar el impacto negativo que generan, por ende es importante realizar un diagnóstico y evaluación de las estrategias y planes encaminados a la satisfacción de los empleados para poder generar políticas en respuesta a los problemas presentados.

1.1.1 Formulación del problema de investigación

¿Cuáles son las características del plan de incentivos y beneficios de una entidad financiera y que impacto tiene sobre sus colaboradores y familias para el mejoramiento de su calidad de vida y su entorno?

1.2 FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general

Mejorar el plan de incentivos y beneficios de los asesores comerciales de oficinas tradicionales y de vehículos del BANCO PICHINCHA con el objetivo de contribuir al progreso de los empleados y mejoramiento de su calidad de vida.

1.2.2 Objetivos específicos

- Describir detalladamente el plan de beneficios e incentivos de la organización.
- Recopilar, procesar y evaluar los resultados conseguidos según la aplicación de las encuestas.
- Elaborar un plan de mejoramiento al sistema de beneficios e incentivos con base a los resultados obtenidos.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Son varios los autores de gestión humana que han investigado y realizado tesis sobre los factores motivacionales en las organizaciones y como estas pueden influir en el comportamiento del ser y verse reflejadas en su desempeño.

Chiavenato (2007) afirma que:

Es necesario remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización, pero no es suficiente. Es preciso incentivarlas continuamente a cumplir lo mejor posible, superar el desempeño actual y alcanzar metas y resultados desafiantes formulados para el futuro. (p. 65)

Frederick Herzberg, define la motivación como el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene. Los factores de motivación son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador. (Mollá, 2013, párr. 4)

Para McClelland la motivación de un individuo se debe a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades: la necesidad de logro (la lucha por el éxito), la necesidad de poder (deseo de influir en los demás) y la necesidad de afiliación (deseo de establecer relaciones). (Mollá, 2013, párr. 5)

El desafío de la administración moderna consiste en ir más allá de una remuneración económica justa, en la actualidad factores como la compensación social, salario emocional, flexibilidad salarial y desalarización abarca una serie de ingredientes no ligados solamente al dinero, por el contrario el empleado exige ser más participe de la compañía y que este sea tratado como un colaborador y parte fundamental del negocio. Probablemente la teoría más conocida de la motivación es la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow. Nos presenta en su hipótesis que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad,

sociales, de ego y autorrealización. De acuerdo a esta teoría si se quiere motivar a alguien se debe de entender en qué nivel de la jerarquía se sitúa para poder satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.

Es importante hacer este tipo de investigaciones y estudios ya que abre las puertas a nuevos retos en la gestión humana moderna, en la cual las organizaciones minimizan recursos y aumentan rentabilidad, y por otra parte los seres humano luchan por ser bien remunerados por el mismo o menor esfuerzo.

El objeto por el cual se efectuó el siguiente estudio es poder brindar las herramientas necesarias que sirvan como soporte para realizar los ajustes pertinentes al plan de beneficios e incentivos actual, con el fin de mejorar la productividad de cada uno de los asesores e incrementar los ingresos de los colaboradores afectando positivamente su bienestar laboral y social.

Para la organización el talento humano es el factor fundamental para cumplir los objetivos planteados, por tal motivo es importante conocer a fondo la realidad y expectativas de los colaboradores, de esta manera se puede trabajar conjuntamente con todas las áreas del banco para alcanzar las metas establecidas.

1.4 METODOLOGÍA

La investigación que se llevará a cabo en el área comercial del BANCO PICHINCHA, se desarrollará de la siguiente manera:

1.4.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio descriptivo como el que se adopta en este trabajo, tiene como objetivo conocer las situaciones, costumbres y actitudes que predominan a través de la descripción a detalle de las actividades, objetos, procesos y personas desarrolladas dentro del área comercial. La meta no se limita a la

recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables a intervenir. (Álvarez, 2011, p. 231)

La recolección de datos dentro del área comercial se llevó a cabo por medio de entrevistas al personal que actualmente la conforma. Después se procedió a revisar a detalle los formatos, manuales, y políticas del banco.

Se acudió posteriormente a la consulta de fuentes bibliográficas y tutoriales dedicados a la administración del personal y teorías motivacionales.

Luego se recurrió a consultar de tesis disponibles en la Universidad Del Valle, en donde se trabajaron temas relacionados.

Esta investigación y asesoría es de tipo exploratorio porque tiene como objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis. Pero tiene otras funciones, como aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que va a investigar, aclara conceptos, establece preferencias para posteriores investigaciones.

1.4.2 Método de investigación

El tipo de método de investigación que se emplea para la ejecución del proyecto será el deductivo, método que permite obtener y/o realizar teorías particulares a través de la consulta de teorías universales que brindaran apoyo a los nuevos planteamientos.

1.4.2.1 Fuentes de recolección de información

La recolección de la información se llevó a cabo de la siguiente manera:

Cuadro 1. Fuentes de recolección de información.

FUENTE DE INFORMACIÓN	DATOS A OBTENER
Personal Administrativo	Solicitar acceso a las fuentes y material bibliográfico de la compañía donde reposa la información correspondiente a los manuales de funciones, políticas, sistema de beneficios y compensación que servirá de apoyo para la investigación.
Gerencia comercial	Entrevista al gerente comercial para conocer el área a evaluar, sus objetivos, expectativas, propuestas y estrategias empleadas por el banco en la actualidad.
Empleados del Área	Entrevista al personal que conforma el área con el fin de recopilar la información que se va a evaluar sobre las políticas actuales en el sistema de incentivos y beneficios y los aportes para el mejoramiento y ejecución del nuevo plan.
Revisión documental	Revisión de formatos, políticas y documentación propia del banco para llevar a cabo la propuesta de mejoramiento dentro de los parámetros permitidos.
Consulta material bibliográfico y ayudas afines	Consulta en libros, tesis, tutoriales, artículos, entre otros documentos que brinden orientación en los temas estudiados.

Fuente: Elaboración propia basada en conceptos del autor MÉNDEZ.

1.4.2.2 Etapas en la investigación

Una vez se establece la metodología, el método de investigación y las fuentes para la recolección de la información, se establece unas etapas que permitan llevar un orden lógico en el desarrollo de la propuesta planteada.

Cuadro 2. Etapas en la investigación. Etapa 1

ETAPA 1: CONSULTA MATERIAL DE APOYO	
ACTIVIDADES	OBSERVACIONES
✓ En esta etapa se realizó consulta del material de apoyo bibliográfico que permitió dar inicio al diseño del marco teórico utilizado para sustentar el desarrollo de la propuesta planteada.	✓ La consulta bibliográfica se lleva a cabo de acuerdo a las recomendaciones hechas por el Director de trabajo de grado.

Fuente: Elaboración propia basada en conceptos del autor MÉNDEZ.

Cuadro 3. Etapas en la investigación .Etapa 2

ETAPA 2: DESCRIPCIÓN	
ACTIVIDADES	OBSERVACIONES
✓ Revisión de los objetivos estrategias y metas del área teniendo en cuenta la proyección y crecimiento del banco para este año.	✓ Esta revisión se realizó con el acompañamiento del gerente comercial.
✓ Revisión del plan de incentivos y beneficios implementado por el banco para la fuerza comercial.	✓ Se realizó revisión con el área de administrativa y recursos humanos
✓ Aplicación de encuesta al personal que conforma el área comercial del BANCO PICHINCHA, con el fin de recolectar toda la información pertinente que será sujeta a estudio.	✓ Se aplicó una encuesta de 12 preguntas, se llevó a cabo de manera individual a cada uno de los empleados en sus puestos de trabajo en las oficinas del banco.

Fuente: Elaboración propia basada en conceptos del autor MÉNDEZ.

Cuadro 4. Etapas en la investigación .Etapa 3

ETAPA 3: PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	
ACTIVIDADES	OBSERVACIONES
✓ En esta etapa se realizó el procesamiento de toda la información recolectada con el fin de analizar el estado actual de la situación a mejorar.	✓ Este análisis permitió iniciar un plan de mejora al esquema implementado en el área comercial, para el replanteamiento del sistema de beneficios e incentivos

Fuente: Elaboración propia basada en conceptos del autor MÉNDEZ.

Cuadro 5. Etapas en la investigación .Etapa 4

ETAPA 4: DISEÑO PLAN DE MEJORA	
ACTIVIDADES	OBSERVACIONES
✓ En esta etapa se diseñó plan de mejora para la estructura actual, teniendo en cuenta los resultados de las entrevistas, encuestas y teorías.	✓ Cada proceso, mejora y cambio que se sugirió fue con la aprobación del área comercial en cabeza de su director comercial

Fuente: Elaboración propia basada en conceptos del autor MÉNDEZ.

2 MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

El bienestar o satisfacción de un empleado en su puesto de trabajo resulta de una combinación de factores que pueden llegar a ser determinantes al momento de evaluar que tan felices se sienten al desarrollar sus tareas diarias. Factores como las recompensas financieras, salarios, oportunidades de progreso, ambiente laboral, y las relaciones interpersonales entre otros son algunos de los componentes que hacen referencia a un óptimo desarrollo del trabajo. Por tal motivo es importante conocer que mueve al ser humano a trabajar dentro de una empresa y lo que él espera en retribución a su esfuerzo y comportamiento que le ayude a tener una mejor condición de vida en el trabajo y con sus familias.

El desafío de los directivos actuales consiste en conseguir de sus colaboradores una productividad y calidad del trabajo con altos estándares, lo cual requiere competencia adecuadas, una organización optima, pero principalmente la motivación de sus empleados. Desde los inicios de la administración han sido diferentes los teóricos que trataron de argumentar desde sus estudios e investigaciones la fuerza y el motivo que impulsa a los individuos a realizar las tareas establecidas satisfactoriamente. La administración científica encabezada por Taylor proponía que la motivación deberá de darse a través de un plan de incentivos financiero, o por el mero hecho de la satisfacción de realizar bien el trabajo. Posteriormente por el fracaso o poca aceptación de este tipo de planteamiento aparece la escuela humanista de la administración defendida por Maslow y Herzberg entre los más importantes, los cuales tenían un enfoque laboral en relaciones humanas y liderazgo. Este tipo de gestión desarrolló una administración más humana, que se caracterizaba por demostrar que el hombre no es perezoso por naturaleza, sino porque carece de un trabajo motivador frecuentemente alienante.

2.1.1 Incentivos laborales

2.1.1.1 Administración científica Frederick Taylor

Frederick Taylor a finales de 1800 popularizó el uso de los incentivos económicos. Propuso un sistema de recompensas económicas, en el cual cada trabajador debería incrementar los estándares determinados de producción para recibir un mayor pago. Todo se originó en los estudios que desarrollo en Midvale Steel Company, cuya preocupación se obtenía al observar la lenta operación de los trabajadores para cumplir con un mínimo estándar aceptable. Taylor sabía que los trabajadores continuaban después de una jornada de 12 horas con trabajos en sus cabañas. El éxito de este estudio radicaba en canalizar dichos esfuerzos en la compañía y sacar el máximo provecho de la fuerza laboral. Por lo tanto hizo contribuciones importantes como establecer un trabajo justo para un día, es decir, estándares de resultados que los patrones debían diseñar para cada puesto con base en un cuidadoso análisis científico. Además, encabezó el movimiento de la administración científica, un enfoque que destacaba la mejora de los métodos laborales mediante la observación y el análisis. Así mismo, popularizó los planes de incentivos. (Dessler, Administración de Personal, Pearson 2001).

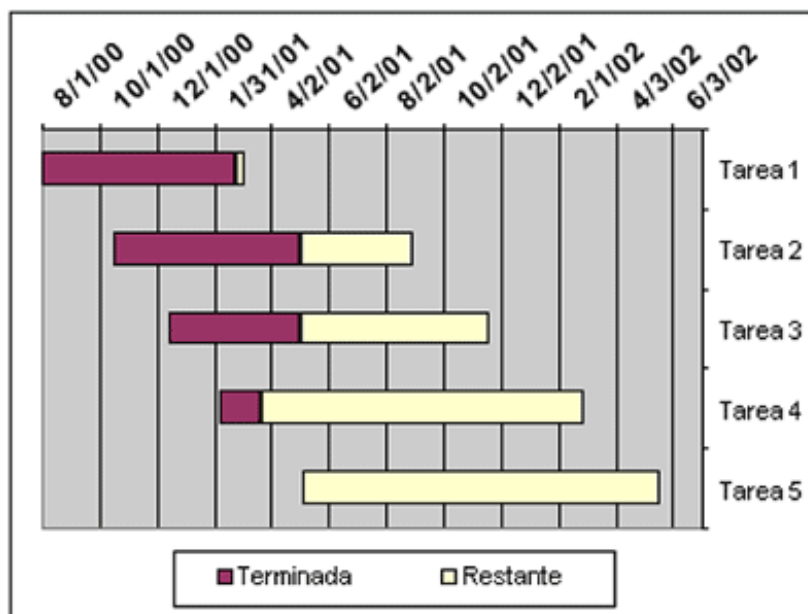
Los sistemas de compensación o sistemas de pagas e incentivos económicos son uno de los mecanismos más utilizados como estrategia motivacional básica por las organizaciones para remunerar las contribuciones de sus miembros. Para establecer los tipos de sistemas de compensación salario, incentivos y otras prestaciones, los criterios que se utilizan pueden ser el puesto de trabajo, las características de la persona, o su rendimiento. (García, Motivación: Haga lo que hagan 2007).

Si bien el método de Taylor tuvo un gran aporte en el aumento de la productividad y los salarios, también origino grandes preocupaciones en sus detractores al evidenciar un trabajo más acelerado que ocasionaba una presión desmedida en los trabajadores por actuar de una forma más veloz.

2.1.1.2 Teoría de Gantt

Según el sistema de incentivo de Gantt, cada uno de los trabajadores que terminará la porción de trabajo diaria que se le hubiera asignado, obtendría una bonificación de 50 centavos. El supervisor obtendría una bonificación por cada uno de los trabajadores que cumpliera con su tarea diaria, y otro bono adicional si todos los trabajadores lo hacían. Para Gantt, esto motivaría a los supervisores en la preparación de sus trabajadores para desempeñar mejor su trabajo. Los avances de cada uno de los trabajadores era publicado en cifras y registrados en gráficas, cuando el trabajador llegaba al parámetro se colocaba en color negro y cuando no lo hacían. Gantt perteneció a la escuela clásica de la administración de la mano de Taylor por sus conceptos de costos organizacionales y su plan de bonificaciones, pero también demostró su lado contemporáneo en la administración por demostrar un interés por el trabajador como individuo y abogo por un enfoque humanitario. (Freeman; Gilbert, Administración, Pearson 1996)

Gráfica 1. Método grafico de Gant



Fuente: Kendall y Kendall. Análisis y diseño de sistemas. Editorial Prentice Hall. México (1.997).

El método gráfico desarrollado por Gantt permite identificar en que se está utilizando cada uno de los recursos y la duración de esa utilización. Ayuda a evitar periodos ociosos innecesarios y da al administrador una visión completa de la utilización de los recursos que se encuentran bajo su supervisión.

2.1.1.3 Teoría Halsey

Halsey en desacuerdo con el informe de ganancias, expuso una teoría enfocada en un plan de primas. Se establecería un tiempo normal para efectuar un trabajo, con una prima que sería pagada al empleado por el tiempo economizado. Este plan garantizaba a cada trabajador el pago completo de su día de trabajo más una prima si cumplía con lo establecido para ella. Halsey resaltó las ventajas de su sistema en que cada trabajador tenía garantizado el salario por día de trabajo sin importar su producción; la diferencia entre obrero y patrono proveniente del sistema de incentivos era minimizada, debido que el empleado recibía su prima inmediatamente al incremento de su producción. El autor no creía que era factible saber exactamente cuánto tiempo tomaba o debía tomar un trabajo y en base a esta creencia, desarrolló su ampliamente difundido plan de primas. Se han desarrollado distintos planes de primas para pago de salarios, pero este se le considera una gran contribución a la administración por diferentes razones. Una de ellas, fue un intento de aminorar el antagonismo entre las directivas y los empleados causado por los salarios; garantizaba una tasa diaria o por hora basada en la actuación anterior del empleado más una prima adicional de un medio a un tercio del ahorro logrado por el trabajador. Bajo el plan de Halsey, las ganancias del empleado no serían excesivas aún si doblara su producción y el dueño no se vería tentado a reducir la tasa de la prima, ya que él, lo mismo que el trabajador, se beneficiaba con la producción adicional. Definitivamente, este plan era un logro sobre el plan de Towne, ya que en este último un aumento en la producción implicaba una pequeña recompensa tanto para el

buen como para el mal trabajador. (Álvarez, Historia del Pensamiento Administrativo, Pearson 2005).

2.1.1.4 Teoría Emerson

El sistema de Emerson es una variante al de Gantt,

2.1.1.5 Teoría Bedaux

El sistema o plan de Bedaux, como fue presentado en 1916 por Charles E. Bedaux es similar en muchos aspectos al plan de Halsey. La tasa horaria se garantiza hasta la tarea o el estándar, y después de este punto ocurre una participación constante en el tiempo economizado. Bedaux expresó sus estándares en función del "punto" o "unidad B", que se definió como un minuto "compuesto de proporciones relativas de trabajo y descanso según lo indica el trabajo total". Se esperaba que un operario normal realizara 60 B en cada hora trabajada. El número de unidades o puntos B que se tenían en un cierto trabajo se determinó mediante estudio de tiempos. Según el plan original de Bedaux el trabajador participaba en 75% del número de puntos B sobre el estándar. El 25% restante de dicho número de B se empleaba para retribuir la mano de obra indirecta y la supervisión.

Por ejemplo, si un operario ganó 520 B en un día de trabajo, su eficiencia sería de $520 / 480$, o sea, 108.3%. De los 40 B sobre el estándar el operario sería compensado con un 75%, o sea, 30. Supóngase una tasa horaria de \$7.20 (dólares). Luego cada unidad o punto B tendría un valor de \$0.12, y el incentivo ganado en el trabajo anterior sería de \$6.00. Las gráficas de la percepción del trabajador y del costo unitario correspondientes al plan de Bedaux serían idénticas a las del plan de Halsey, excepto por las pendientes arriba del punto estándar.

2.1.2 Motivación laboral

2.1.2.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Maslow planteó en su libro *motivación y personalidad* el concepto de la jerarquía de las necesidades en la que sustenta la teoría que el ser humano busca satisfacer sus necesidades desde las más básicas hasta las de carácter superior organizadas de forma estructural como una pirámide. (Maslow AH, *Motivación y Personalidad*, Sagitario 1954).

Cuadro 6. Niveles de necesidades de Maslow

Autorrealización	Autoexpresión, independencia, competencia, oportunidad.
Estima	Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio.
Sociales	Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo.
Seguridad	Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos.
Fisiológicas	Alimento, vestido, confort, instinto de conservación.

Fuente: Maslow, Abraham (1943). *A Theory of Human Motivation*, en psychclassics.yorku.ca

Maslow separó las cinco necesidades de orden superior e inferior. Definió las de orden inferior correspondiente a las necesidades fisiológicas y de seguridad, y las superiores como sociales de estima y autorrealización. En la medida en que unas necesidades queden razonablemente satisfechas la siguiente se convierte en dominante. Si alguna necesidad queda totalmente satisfecha esta deja de motivar, en consecuencia a esto Maslow plantea evaluar en qué nivel de la jerarquía se encuentra la persona para que se logre satisfacer las del mismo nivel o un nivel superior. La diferencia entre niveles radica en que las necesidades de orden superior se gratifican internamente, dentro de sí mismo, en cambio las de orden inferior se deben a un origen externo, como por ejemplo salarios, contratos colectivos y antigüedad. (Stephen Robbins, *Comportamiento organizacional*, Pearson 2009).

2.1.2.2 Teoría del factor dual de Herzberg.

Frederick Herzberg en el año 1959 formulo la teoría de los dos factores o dual. Después de hacer un ejercicio con 200 empleados en donde les preguntaba lo que realmente les ocasionaba satisfacción o insatisfacción extrema, concluyo que existen dos grupos de factores que inciden en la conducta laboral. Al primer grupo lo denomino factores de higiene y al segundo factores motivacionales. (Dalton, Hoyle , Watts, Relaciones Humanas, Thomson 2007).

Factores de higiene: Llamados también factores de mantenimiento, son necesarios para conservar un nivel razonable de satisfacción entre los empleados. En esta categoría cae lo siguiente: políticas y procedimientos corporativos, condiciones laborales y seguridad del empleo, sueldo y prestaciones, calidad de la supervisión y la relación con los supervisores, colegas y subordinados. Aunque la ausencia de los factores anteriores puede causar gran insatisfacción al personal, su presencia no lo motiva necesariamente. Generalmente estos factores impiden a los empleados ser infelices en su trabajo. Sin embargo un empleado feliz necesariamente se siente motivado.

Factores motivacionales: Según Herzberg, estos producen altos niveles de satisfacción y motivación en el trabajo. Contenidos en este factor se encuentran el logro, responsabilidad, reconocimiento, progreso y el mismo trabajo. Unos de los resultados importantes a su investigación nos dice que los empleados con mucha motivación exponen gran tolerancia inducida por la ausencia de factores de higiene. La interpretación puede ser distinta, lo que para una persona puede ser un factor de motivación para otra puede ser percibida como un factor de higiene.

La teoría de Herzberg apporto mucho más a la teoría de Maslow, logrando demostrar que lo que nos motiva es lo que deseamos y no solo lo que ya se tiene.

Cuadro 7. Teoría de los factores de Herzberg

Factores de Higiene	Factores Motivacionales
- Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones. - Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro. - Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización. - Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros. - Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios. - Control técnico.	- Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente. - Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor. - Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante. - Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes. - Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.

Fuente: Keith Davis, “**Human Behavior of Work: Human Relations and Organizational Behavior**”, New York, McGraw Hill, 1979

2.1.2.3 Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland.

McClelland estableció la existencia de tres tipos de necesidades dependiendo del perfil del individuo y de su ambiente cultural.

- Logro: Se basan en el afán que tiene el individuo por realizar las cosas bien, de tener éxito en sus actuaciones y alcanzar ciertos niveles de excelencia. Este tipo de necesidad hace referencia a la reacción humana frente a los resultados de sus esfuerzos. El trabajador buscara situaciones retadoras o difíciles de tal manera que cuando sea terminada la tarea produzca un alto nivel de satisfacción por haber conseguido el objetivo esperado.

- Poder: Se basa en el deseo que tiene el individuo por obtener o mantener el control de los medios que le permitan dominar, dirigir o influir en el comportamiento de los demás. El perfil de este individuo sería el de una persona interesada en su propio prestigio (autoridad, fama, respeto, etc.), y no obligatoriamente a la correcta realización de sus tareas.

- Afiliación: Está basada en el deseo que posee el individuo de establecer, mantener o renovar una relación afectiva positiva con otras personas. Estos individuos prefieren involucrarse en situaciones de colaboración y no propiamente de competitividad. (González García, Habilidades Directivas, Innova 2006)

2.1.2.4 Teoría X y Teoría Y de McGregor.

Douglas McGregor enfocó su teoría en demostrar que el potencial humano es igual o más importante que los demás “recursos” que posee las organizaciones. Desde su visión tanto las empresas como las personas obtendrán importantes beneficios con la implantación de un clima de mayor libertad y flexibilidad apoyado en una supervisión más abierta y participativa.

Teoría X: asume que a las personas les desagrada el trabajo y deben ser obligadas, controladas y dirigidas hacia los objetivos que persigue la organización.

Teoría Y: hace hincapié en el interés intrínseco, por término medio, tienen las personas en su trabajo, y su deseo de actuar con propia iniciativa para resolver los problemas de la empresa.

“En la teoría de McGregor, por tanto no es la dirección la que consigue motivar y satisfacer a los trabajadores; sin embargo si es responsabilidad suya poner los medios y disponer de las condiciones de forma que las personas puedan satisfacer sus necesidades inferiores y dispongan de los cauces adecuados de participación y asunción de responsabilidades que permitan desarrollar y

satisfacer las superiores”. (Palomo Vadillo, Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo, Esic Editorial 2000 Pg 101).

Cuadro 8. Teoría X y Y de McGregor

Hipótesis X	Hipótesis Y
• La gente no quiere trabajar. • La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida. • La gente tiene poca creatividad. • La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad. • La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar.	• Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente. • La gente prefiere autonomía. • Todos somos creativos en potencia • La motivación ocurre en todos los niveles • Gente Motivada puede auto dirigirse

Fuente: Rafael Fernández Guerrero, organización y métodos de trabajo, civitas

2.1.2.5 Teoría de las Expectativas.

Vroom (1964), al igual que Lewin, utiliza el concepto de valencia para definir la satisfacción que se espera obtener de un hecho determinado.

La atracción de una meta es denominada valencia, de modo que Vroom interpreta que los premios obtenidos con la realización del trabajo tendrán mayor o menor valor para el trabajador en función a la importancia que éste les conceda y del grado en que percibe que un aumento en el rendimiento llevará, de hecho, a la consecución de dichos premios. Los efectos de los premios están siempre relacionados con el valor que la persona concede a los mismos y con la expectativa de conseguir lo que es justo y equitativo. De esta

manera, una misma recompensa puede tener distinto valor motivacional para diferentes trabajadores. (Palomo Vadillo, Liderazgo y Motivación de Equipo de Trabajo, Esic 2008.)

Para Robbins (2002) La teoría de las expectativas establece que una persona se inclinará a actuar de cierta manera con la esperanza de que un resultado determinado ocurra después de su acto, y lo hará de acuerdo con la expectativa que dicho resultado tenga para ella. Esta teoría comprende tres variables importantes:

El nexo entre esfuerzo y desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.

El nexo entre desempeño y recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.

El atractivo: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles. (Robbins, Fundamentos de administración, Pearson 2002)

2.1.2.6 Teoría de Fijación de metas de Locke.

Locke expone que el rendimiento y el comportamiento del individuo está influido por los objetivos que este se fija. Coloca en evidencia la capacidad del ser humano para elegir metas u objetivos que desea alcanzar, y estipula que los objetivos adoptados influyen fuertemente en los procesos cognitivos y en los comportamientos. De tal manera si se desea motivar a un empleado hay que animarlo a que se fije objetivos de rendimiento superior o que reconozca los objetivos que se han colocado. Una vez el individuo este de acuerdo a alcanzar dichos objetivos estará preparado a realizar los esfuerzos necesarios para alcanzarlos. (Dolan, 10 Mandamientos para a Dirección de Empresas, Gestión 2000, 2004).

En resumen Locke nos argumenta:

- Las metas difíciles cuando se aceptan, dan lugar a un mayor rendimiento.
- La retroalimentación conduce a un mayor desempeño que la ausencia de ella.
- El individuo que se fija metas u objetivos difíciles de obtener tienen un rendimiento superior a otra que se fija objetivos fáciles de conseguir.

2.1.2.7 Teoría de la Equidad.

La teoría de la equidad dice que los empleados sopesan lo que ponen (entrada), en una situación de trabajo y lo que obtienen (salida), y comparan la proporción con la de sus compañeros cercanos. Si consideran que su proporción es igual a la de aquellos con los que se comparan, se dice que hay un estado de equidad; piensan que la situación es justa, que prevalece la justicia. Pero, en caso contrario hay una inequidad, es decir, los empleados tienden a ver su remuneración excesiva o insuficiente. Cuando hay inequidades, los empleados tratarán de corregirlas.

La teoría de la equidad reconoce que los individuos no sólo están interesados en el monto absoluto de las recompensas que reciben por sus esfuerzos, sino también en la relación de este monto con el que obtienen los demás. Las entradas, como el esfuerzo, la experiencia, la educación y la competencia, se comparan con salidas, como los niveles salariales, los aumentos, el reconocimiento y otros factores. Cuando la gente percibe un desequilibrio, en su proporción de entrada y salida a la compararla con la de otros, se crea una tensión que provee la base para la motivación, puesto que el individuo lucha por lo que le parece equitativo y justo. (Robbins, Fundamentos de Comportamiento organizacional, Pearson 1998).

En la práctica, el modelo de motivación de Porter y Lawler, aunque es más complejo que otras teorías de la motivación, es casi con toda seguridad una

representación más adecuada del sistema de motivación. Para el gerente, significa que la motivación no es un simple asunto de causa y efecto. Significa, también, que los gerentes deben evaluar cuidadosamente sus estructuras de recompensas y que, mediante una planeación cuidadosa, la administración por objetivos y una definición clara de deberes y responsabilidades mediante una buena estructuración de la organización, es posible integrar el sistema de esfuerzo desempeño-recompensa-satisfacción en todo un sistema de administración. (Robbins, Fundamentos de Comportamiento organizacional, Pearson 1998).

2.1.2.8 Teoría de las necesidades de Maxneff

El economista chileno Manfred Maxneff hace una diferencia entre necesidades y satisfactores. Un satisfactor puede contribuir a la satisfacción de diversas necesidades, y a la inversa, una necesidad puede requerir de diversos satisfactores para ser satisfecha. Ni siquiera estas relaciones son fijas. Pueden variar según el momento, el lugar y las circunstancias. (Rodríguez Mansilla, Gestión Organizacional, Plaza y Valdés Editores 1991)

- Las necesidades humanas son finitas, pocas y clasificables.
- Las necesidades fundamentales son las mismas en todas las culturas y en todos los periodos históricos.

Maxneff en su propuesta considera más a las personas que a las cosas; el propósito de todo estilo de desarrollo tiene que procurar la satisfacción de la mayor cantidad de necesidades humanas que tiene el grupo humano que ha tomado esa decisión. Además, debe ser integral y en estrecha interrelación, cada necesidad no satisfecha o parcialmente satisfecha se considera como pobreza, mientras que las logradas hacen parte de la riqueza que posee dicho grupo.

El autor ha establecido cinco tipos de satisfactores que son (Maxneff, Desarrollo a Escala Humana, 1986):

- **Satisfactores Violadores o Destructores:** Al ser aplicados con la intención de satisfacer una determinada, terminan afectando negativamente a la satisfacción de esa necesidad en otros sujetos, y a la satisfacción de otras necesidades.
- **Satisfactores pseudo-satisfactores:** Estimulan una falsa sensación de satisfacción de una necesidad determinada.
- **Satisfactores inhibidores:** Sobresatisfacen una necesidad determinada dificultando seriamente la posibilidad de satisfacer otras necesidades.
- **Satisfactores singulares:** Se dirigen a la satisfacción de una sola necesidad, siendo neutros respecto de la satisfacción de otras necesidades.
- **Satisfactores Sinérgicos:** Por la forma en que satisfacen una necesidad determinada, estimulan y contribuyen a la satisfacción simultánea de otras necesidades.

2.1.3 Bienestar laboral

2.1.3.1 Modelo de bienestar de Meliá Y Peiró

Meliá y Peiró agrupan las características del bienestar laboral en seis factores: (Calderón Hernández, Cultura Organizacional y Bienestar Laboral, Cuadernos de Administración 2003).

- Relaciones con la dirección. En cuanto al apoyo que realizan las directivas al colaborador en el desempeño de sus tareas y la retroalimentación brindada.
- Participación en decisiones. Se relaciona con la autonomía del colaborador en la toma de decisiones en aspectos inherentes a su trabajo.
- Posibilidades de promoción. Se considera la importancia que representa para el bienestar del colaborador las oportunidades de emprender plan carrera y recibir capacitación.
- Ambiente físico de trabajo. A parte de la prevención de accidentes y enfermedades profesionales en el ambiente físico de trabajo se deben considerar “factores como la duración de la jornada, los horarios, el contenido del trabajo, la propia organización del mismo y el área en que se desarrolle, inciden en la calidad de vida del trabajo y en el bienestar de los empleados”
- Satisfacción con el trabajo. El bienestar está influido por lo que Robbins, Coulter, y Dávila Martínez (2005) denominaron, “retos del trabajo: el empleado estará mejor cuando siente gusto por lo que hace, encuentra oportunidades de desarrollo y posibilidades de destacarse en su labor cotidiana y su quehacer le genera motivación intrínseca”. (p. 142)
- Compensación y beneficios. Se podrán considerar como un factor de bienestar laboral cuando el sistema de compensación y beneficios es distinguido por los colaboradores como equitativo, acorde con sus expectativas y con el mercado laboral.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presentaran una serie de definiciones, clasificaciones y características con el fin de tener una mayor claridad de los términos y conceptos a utilizar en la Investigación.

2.2.1 Salario

Proveniente de la expresión “salarium”, e “sal”, medida que antiguamente era costumbre dar en pago a los domésticos una cantidad fija de dicho producto (sal). Con el tiempo se introdujo la palabra “sueldo” (procede de la dicción “soldada”), para indicar el pago o la remuneración que recibe el trabajador por la prestación de sus servicios, a cambio de ceder al patrono todos sus derechos sobre el trabajo realizado.

En la técnica laboral, el salario es retribución de lo trabajado, es decir, todo aquello que el hombre percibe por su trabajo. En ese sentido: (Isaza Cadavid. Derecho Laboral Aplicado Leyer. 2000. p 183).

- Mithoff entiende por tal la retribución obtenida por la persona en justa correspondencia del uso cedido por el de la fuerza propia del trabajo a otro.
- Henry George declara que el salario es la retribución dada a una persona por su trabajo Manual de Convivencia, o bien la parte del producto obtenido del trabajo.
- Colotti y Feito lo conciben como la contraprestación total que el trabajador recibe obligatoriamente por la prestación de su fuerza de trabajo a la empresa.

- Para Cabanellas, salario es el conjunto de ventajas materiales que el trabajador obtiene como remuneración del trabajo que presta en una relación subordinada laboral.

El salario es un derecho y una obligación. En efecto:

- Integra el salario una contraprestación jurídica: el trabajador coloca su fuerza de trabajo y a cambio tiene derecho a una retribución.
- Este derecho se traduce en obligación de carácter patrimonial para el empleador, quien debe satisfacerla en la medida que el trabajador ha puesto toda su actividad a disposición de aquél. En consecuencia existe un intercambio, un beneficio recíproco: trabajo por salario y salario por trabajo. Por esto se entiende que el contrato de trabajo es esencialmente oneroso, en la medida que tiene que estar remunerado. Pero por el hecho de la remuneración se establece otra característica: de la equivalencia, es decir, proporcionalidad entre el trabajo realizado y la retribución. En otras palabras, junto a la naturaleza onerosa debe darse igualmente otra conmutativa, en atención a la proporcionalidad de las prestaciones recíprocas de las partes.

Según el código sustantivo de trabajo el salario se define así:

Artículo 127. Elementos integrantes. Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.

Artículo 128. Pagos que no constituyen salarios. No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del

patrono, como las primas, bonificaciones y gratificaciones ocasionales, y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX.

Artículo 129. Salario en especie 1. El salario en especie la alimentación, habitación o vestuario que el patrono suministra al trabajador o a su familia, como parte de la retribución ordinaria del servicio.

2. El salario en especie debe valorarse expresamente en todo contrato de trabajo y a falta de esa valoración se estimará pericialmente.

Artículo 130. Viáticos. 1. Los viáticos constituyen salario en aquella parte destinada a proporcionar al trabajador manutención y alojamiento; pero no en lo que sólo tenga por finalidad proporcionar los medios de transporte o los gastos de representación.

2. Siempre que se paguen debe especificarse el valor de cada uno de estos conceptos.

3. Los viáticos accidentales no constituyen salario en ningún caso. Son viáticos accidentales aquellos que sólo se dan con motivo de un requerimiento extraordinario, no habitual o poco frecuente.

Artículo 131. Propinas. 1. Las propinas que recibe el trabajador no constituye salario. 2. No puede pactarse como retribución del servicio prestado por el trabajador lo que éste reciba por propinas.

Artículo 132. Formas y libertad de estipulación. 1. El empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra, o a destajo y por tarea, etc., pero

siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales.

2. No obstante lo dispuesto en los artículos 13, 14, 16, 21 y 340 del Código Sustantivo del Trabajo y las normas concordantes con éstas, cuando el trabajador devengue un salario ordinario superior a diez (10) salarios mínimos legales mensuales, valdrá la estipulación escrita de un salario que además de retribuir el trabajo ordinario, compense de antemano el valor de prestaciones, recargos y beneficios tales como el correspondiente al trabajo nocturno, extraordinario o al dominical y festivo, el de primas legales, extralegales, las cesantías y sus intereses, subsidios y suministros en especie; y, en general, las que se incluyan en dicha estipulación, excepto las vacaciones. En ningún caso el salario integral podrá ser inferior al monto de diez (10) salarios mínimos legales mensuales, más el factor prestacional correspondiente a la empresa que no podrá ser inferior al treinta por ciento (30%) de dicha cuantía. El monto del factor prestacional quedará exento del pago de retención en la fuente y de impuestos.

3. Este salario no estará exento de las cotizaciones a la seguridad social, ni de los aportes al SENA, ICBF y cajas de compensación familiar, pero en el caso de estas tres últimas entidades, los aportes se disminuirán en un treinta por ciento (30%).

4. El trabajador que desee acogerse a esta estipulación, recibirá la liquidación definitiva de su auxilio de cesantía y demás prestaciones sociales causadas hasta esa fecha, sin que por ello se entienda terminado su contrato de trabajo.

Artículo 133. Jornal y sueldo. Se denomina jornal el salario estipulado por días, y sueldo el estipulado por períodos mayores.

Artículo 134. Periodos de pago. 1. El salario en dinero debe pagarse por períodos iguales y vencidos, en moneda legal. El período de pago para los

jornales no puede ser mayor de una semana, y para sueldos no mayor de un mes.

2. El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el del recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del período en que se han causado, o a más tardar con el salario del período siguiente.

Artículo 135. Estipulación en moneda extranjera. Cuando el salario se estipula en moneda o divisas extranjeras, el trabajador puede exigir el pago en su equivalente en moneda nacional colombiana, al tipo de cambio oficial del día en que debe efectuarse el pago.

Artículo 136. Prohibición de trueque. Se prohíbe el pago del salario en mercancías, fichas u otros medios semejantes, a menos que se trate de una remuneración parcialmente suministrada en alojamiento, vestido y alimentación para el trabajador y su familia.

Artículo 137. Venta de mercancías y víveres por parte del empleador. Se prohíbe al empleador vender a sus trabajadores mercancías o víveres a menos que se cumpla con estas condiciones: a). Libertad absoluta del trabajador para hacer sus compras donde quiera, y b). Publicidad de las condiciones de venta.

Artículo 138. Lugar y tiempo de pago. 1. Salvo convenio por escrito, el pago debe efectuarse en el lugar donde el trabajador presta sus servicios, durante el trabajo o inmediatamente después de que este cese.

2. Queda prohibido y se tiene por no hecho, el pago que se haga en centros de vicios o en lugares de recreo, en expendios de mercancías o de bebidas alcohólicas, a no ser que se trate de trabajadores del establecimiento donde se hace el pago.

Artículo 139. A quien se hace el pago. El salario se paga directamente al trabajador o a la persona que él autorice por escrito.

Artículo 140. Salario sin prestación del servicio. Durante la vigencia del contrato el trabajador tiene derecho a percibir el salario aun cuando no haya prestación del servicio por disposición o culpa del empleador.

Artículo 141. Salarios básicos para prestaciones. Solamente en pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales pueden estipularse salarios básicos fijos que sirvan para liquidar la remuneración correspondiente al descanso dominical, y las prestaciones proporcionales al salario, en los casos en que éste no sea fijo, como en el trabajo a destajo o por unidad de obra o por tarea.

Artículo 142. Irrenunciabilidad y prohibición de cederlo. El derecho al salario es irrenunciable y no se puede ceder en todo ni en parte, a título gratuito ni oneroso pero si puede servir de garantía hasta el límite y en los casos que determina la ley.

Artículo 143. A trabajo igual, salario igual. 1. A trabajo igual desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual, comprendiendo en éste todos los elementos a que se refiere el artículo 127.

2. No pueden establecerse diferencias en el salario por razones de edad, sexo, nacionalidad, raza, religión, opinión política o actividades sindicales.

Artículo 144. Falta de estipulación. Cuando no se haya pactado expresamente salario, se debe el que ordinariamente se paga por la misma labor, y a falta de éste, el que se fijare tomando en cuenta la cantidad y calidad del trabajo, la aptitud del trabajador y las condiciones usuales de la región.

2.2.2 Salario mínimo

Artículo 145. Definición. Salario mínimo es el que todo trabajador tiene derecho a percibir para subvenir a sus necesidades normales y a las de su familia, en el orden material, moral y cultural.

Artículo 146. Factores para fijarlo. 1. Para fijar el salario mínimo deben tomarse en cuenta el costo de la vida, las modalidades del trabajo, la capacidad económica de las empresas y empleadores y las condiciones de cada región y actividad.

2. Para los trabajadores del campo el salario mínimo debe fijarse tomando en cuenta las facilidades que el empleador proporciona a sus trabajadores, en lo que se refiere a habitación, cultivos, combustibles y circunstancias análogas que disminuyen el costo de la vida.

3. Las circunstancias de que algunos de los empleadores puedan estar obligados a suministrar a sus trabajadores alimentación y alojamiento, también debe tomarse en cuenta para la fijación del salario mínimo.

Artículo 147. Procedimiento de fijación. 1. El salario mínimo puede fijarse en pacto o convención colectiva o en fallo arbitral.

2. El Consejo Nacional Laboral, por consenso fijará salarios mínimos de carácter general o para cualquier región o actividad profesional, industrial, comercial, ganadera, agrícola o forestal de una región determinada. En caso de que no haya consenso en el Consejo Nacional Laboral, el Gobierno, por medio de decretos que regirán por el término que en ellos se indique, puede fijar dichos salarios.

3. Para quienes laboren jornadas inferiores a las máximas legales y devenguen el salario mínimo legal o convencional, éste regirá en proporción al número de horas efectivamente trabajadas, con excepción de la jornada especial de treinta seis horas previstas en el artículo siguiente.

Artículo 148. Efecto jurídico. La fijación del salario mínimo modifica automáticamente los contratos de trabajo en que se haya estipulado un salario inferior.

2.2.3 Salario tradicional

El salario tradicional es la remuneración que cuenta con toda la carga prestacional.

- ✓ Para la empresa es fácil de presupuestar, dados los valores promedios de los costos operacionales relacionados con el pago de nómina. La estabilidad de esta modalidad salarial permite a los trabajadores mejorar su nivel de vida, puesto que al necesitar créditos, es más factible lograrlos por contar en la mayoría de casos con contratos a término indefinido.
- ✓ Se puede considerar que la estabilidad laboral que está detrás de esta modalidad de pago permite que el trabajador reúna con el tiempo competencias valiosas para la empresa.
- ✓ En caso contrario, lograr esas competencias puede convertirse en erogaciones altas de dinero, por los costos de capacitación, desarrollo de habilidades y destrezas de empleados nuevos.
- ✓ El hecho de que no se motive al trabajador con incentivos económicos, puede llevar a que trabaje más como una obligación y no como un compromiso con la empresa.
- ✓ Al efectuar el análisis de las compensaciones, se establecen escalas salariales que generan jerarquías en la organización, constituyendo burocracias, no siempre beneficiosas para la Administración de la empresa.
- ✓ La variación del IPC, hace que el salario pierda su poder adquisitivo en la medida que se incrementa.

2.2.4 Salario flexible

El salario flexibilizado es la remuneración que una parte se entrega con un básico y el resto con bonos o montos adicionales por objetivos cumplidos.

- ✓ Es una oportunidad para que el empleado mejore su calidad de vida y se refleja en resultados eficientes y eficaces para organización.
- ✓ Cuando se involucra al trabajador en los logros de la empresa con, por ejemplo, incentivos relacionados con la obtención de utilidades, el empleado tiene un mayor grado de pertenencia a la organización.
- ✓ Esta forma de pago estimula y lleva a cumplir trabajos rápidos con responsabilidad y calidad.
- ✓ Se puede pensar que es una ventaja el hecho de que a cada persona se le pague, proporcional a sus destrezas, competencias y habilidades, así como también en relación con su experiencia, entrenamiento, esfuerzo y desempeño personal.
- ✓ Es un poco complicada la medición de los resultados alcanzados en un período de tiempo determinado, lo que lleva a que se puedan cometer algunos errores al momento de liquidar la nómina y desmotivar por completo al trabajador reflejándose en los resultados de su productividad.
- ✓ El hecho de que los gastos generales administrativos asociados con los pagos flexibles pueden generar variaciones que afecten las empresas en el manejo de las proyecciones de nóminas y pagos salariales.
- ✓ El hecho de que todo esfuerzo, trabajo y actividad laboral debe ser premiada y evaluada bajo los incentivos, lleva a que cuando el pago no se

efectúa bajo este sistema, disminuyen los ingresos del trabajador y lo desmotiva.

- ✓ Se pueden generar confusiones cuando se entregan los incentivos, debido al no cumplimiento de las metas y el pago de variables, de menos cuantía a la que esperaba el trabajador.

2.2.5 Salario integral

El salario integral es la remuneración que recibe el trabajador en forma periódica, regular y mensualmente por la prestación de sus servicios, y comprende en un solo pago la salud, la pensión, la prima, entre otros).

- ✓ Facilita el pago a aquellos trabajadores que desempeñan sus labores en medias jornadas, remunerándolo de manera proporcional al tiempo trabajado.
- ✓ Puede ser pactado con el trabajador, sin violar las normas legales para este fin, haciendo más democrático el pago de su salario.
- ✓ Este tipo de pago puede ser transitorio, lo que permite cambiar de modalidad dependiendo de las necesidades de la empresa y los trabajadores.
- ✓ El hecho de que puede ser contabilizado de manera amplia mes a mes, permite prever la cancelación del dinero de manera oportuna, logrando así que el trabajador puede invertir en sus necesidades de manera regular.
- ✓ Es una desventaja el hecho de que el trabajador no comprenda el que mensualmente le pagan un salario donde se encuentra incluida toda la carga prestacional y que el día que se retire en realidad lo que le liquidarán son valores muy pequeños que se ajustan con lo ya pagado cada mes.
- ✓ Debe aclarársele el porqué del pago en estas condiciones.

- ✓ También se considera un aspecto en contra el tope que se tiene para el pago de salario integral, pues, muchos desearían que les pagaran sus salarios como a los trabajadores tradicionales o con salarios variables para poder invertir en vivienda o educación en el momento en que lo requieran y no en pequeñas cuotas, lo que convierte esos ingresos en ‘plata de bolsillo’.
- ✓ La empresa no tiene tiempo de invertir las prestaciones, por lo menos algunos meses, lo que disminuye un poco sus ingresos y las posibilidades de invertir más en incentivos para los mismos trabajadores de la empresa.

2.2.6 Salario emocional

Una aproximación al concepto de salario emocional contemplaría “todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos”. Por otro lado, el salario emocional implica dar “la oportunidad para que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y valoradas como parte de equipos; de los cuales se sienten orgullosos de pertenecer, de crecer, desarrollarse y ser cada vez más empleables” (Gómez, 2011,p. 32)

Dentro de los componentes del salario emocional están los satisfactores, que se traducen en formas de ser, tener, hacer y estar, de carácter individual y colectivo, conducentes a la actualización de necesidades. Se trata de proporcionar a los empleados beneficios, no monetarios, que les hagan sentirse cómodos dentro de la empresa y creen en la compañía un valor adicional, del que los empleados no quieran desprenderse y que diferencie a la empresa de las demás. Pueden tratarse de servicios concretos o dotaciones materiales. Algunas empresas realizan verdaderos esfuerzos por ofrecer políticas sociales de índole económica (no se refiere a la retribución) que dan al empleado una serie de servicios de valor agregado, las cuales atraen la permanencia de los mismos, por el hecho de contar con servicios adicionales o

ventajas acumuladas a cuya comodidad se han acostumbrado y desean mantener para un futuro.

2.2.7 Compensaciones empresariales

La compensación es una relación de intercambio o retribución el trabajo, que puede ser o no de carácter financiero. Las compensaciones empresariales incluyen salarios, prestaciones legales, sociales y todos los beneficios que se deriven del trabajo y los desarrollos sociales.

La compensación puede tener distintos significados para el empleado y el empresario:

- Para el empleado, la compensación es una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y en formación. También es la fuente principal de ingreso: por ello se constituye en un factor determinante de su bienestar económico y social. En esencia se trata de una relación de intercambio.

El trabajo se retribuye con compensaciones que pueden ser de carácter financiero o no financiero, las cuales pueden ser a su vez directas e indirectas.

Figura 1. Formas de compensación financiera



Fuente: MORALES, Juan A. VELANDIA, Néstor. Salarios: Estrategia y Sistema Salarial o de Compensación. Bogotá, Mc Graw Hill. 2001. p.6

Las compensaciones de carácter financiero son directas cuando el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldo, salarios, primas y comisiones; e indirectas, llamadas también beneficios, cuando reciben toda clase de recompensas que no están incluidas en las compensaciones directas, como vacaciones y seguros.

Adicionalmente, las compensaciones no financieras, por ejemplo las alabanzas y el reconocimiento, también afectan la satisfacción del personal en todo lo relativo a este sistema.

- Para los empresarios, las compensaciones son un costo de operación. En muchas organizaciones, los costos laborales suman más de un 50% del total de costos. El hecho de que las compensaciones influyan en el comportamiento y actitudes laborales de los trabajadores, es una razón importante para asegurar que los sistemas de compensación tengan una sólida administración y se diseñen de manera equitativa y justa.

Elementos relacionados con la compensación: Las compensaciones están influidas y a la vez afectadas, por elementos externos e internos de la organización.

Cuadro 9. Elementos relacionados con la compensación

ECONÓMICOS	• Evolución de los precios • Competitividad global • Nivel de consumo
SOCIALES	• Tasa de empleo • Nivel de vida
EMPRESARIALES	• Costos • Productividad
LABORALES	• Contraprestación • Incentivo

Fuente: MORALES, Juan A. VELANDIA, Néstor. Salarios: Estrategia y Sistema Salarial o de Compensación. Bogotá, Mc Graw Hill. 2001. p. 5

Los costos laborales en la situación de la economía y desarrollo de la empresa son importantes. La masa salarial bruta representa un buen porcentaje de los costos en que incurre el sector empresarial, lo cual, a su vez, ha hecho indispensable las intervenciones externas por parte de las autoridades económicas de los países. Las discusiones sobre la influencia de los salarios en la evolución de los precios es un punto reiterativo que se plantea entre los sindicatos, gobiernos y empresarios, como lo es el argumento de la pérdida de poder adquisitivo del salario.

2.2.8 Beneficios sociales

El salario pagado con relación al cargo ocupado constituye solo una parte del paquete de compensaciones que las empresas suelen ofrecer a sus empleados. En general, la remuneración comprende muchas otras formas, además del pago en salario: una considerable parte de la remuneración total es constituida por beneficios sociales y servicios sociales. (Chiavenato, 2007, p. 81)

Los beneficios sociales son facilidades, servicios, comodidades, y ventajas ofrecidos por la organización a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Son recompensas, y sus orígenes son recientes. En cuanto a su exigencia, pueden ser legales o voluntarios; en cuanto a su naturaleza, pueden ser monetarios y no monetarios; en cuanto a sus objetivos pueden ser asistenciales, recreativos o supletorios.

Aunque los costos de los planes de beneficios sociales pueden ser pagados en su totalidad por la empresa, prorratados entre la empresa y los empleados, o pagados en su totalidad por los empleados, deben estar condicionados al principio de la responsabilidad mutua, y sus costos deben ser compartidos de alguna manera entre la empresa y los empleados, Los objetivos de los planes de beneficios sociales están destinados a brindar ventajas a la empresa y, sobre todo, a los empleados.

2.2.9 Origen de los beneficios

La historia de los servicios y beneficios sociales es reciente y está íntimamente relacionada con la gradual toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa. Los orígenes y el crecimiento de los planes de servicios y beneficios sociales se deben a los siguientes factores:

- Actitud del empleado en cuanto a los beneficios sociales.
- Exigencias de los sindicatos.
- Legislación laboral y de seguridad social impuesta por el gobierno.
- Competencia entre las empresas en la disputa por los recursos humanos, ya sea para atraerlos o para mantenerlos.
- Controles salariales ejercidos indirectamente por el mercado mediante la competencia en los precios de los productos o servicios.
- Impuestos fijados a las empresas, las cuales buscan localizar y explorar medios lícitos de lograr deducciones de sus obligaciones tributarias.

En muchas empresas, los planes de servicios y beneficios sociales se orientaron en principio hacia una perspectiva paternalista y limitada, justificada por la preocupación de retener la fuerza laboral y disminuir la rotación de personal. Esta preocupación, mucho mayor en las empresas cuyas actividades se desarrollan en condiciones difíciles y adversas y donde se vuelve crítica la definición de incentivos monetarios y no monetarios para mantener al personal, se extendió después a las demás empresas. En la actualidad los servicios y beneficios sociales de la empresa, además del aspecto competitivo en el mercado de trabajo, constituyen actividades tendientes a preservar las condiciones físicas e intelectuales de sus empleados.

Además de la salud, las actitudes de los empleados son los principales objetivos de estos planes.

2.2.9.1 Tipos de beneficios sociales

a) Los planes de servicios y beneficios sociales están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

- En el ejercicio del cargo (bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc.).
- Fuera del cargo, pero dentro de la empresa (descanso, refrigerio, restaurante, transporte, etc.).
- Fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, etc.).

b) Los planes de servicios y beneficios sociales pueden clasificarse de acuerdo con sus exigencias, su naturaleza, sus objetivos.

- En cuanto a sus exigencias. Los planes pueden clasificarse en legales y voluntarios, según su exigibilidad.
- Beneficios legales. Exigidos por la legislación laboral por la seguridad social o por convenciones colectivas con sindicatos, como:

- ✓ Prima anual
- ✓ Vacaciones
- ✓ Pensión
- ✓ Seguro de accidentes de trabajo
- ✓ Auxilio por enfermedad
- ✓ Subsidio familiar
- ✓ Salario por maternidad
- ✓ Horas extras
- ✓ Recargo por trabajo nocturno

Algunos de estos beneficios son pagados por la empresa, en tanto que otros son pagados por las entidades de seguridad social.

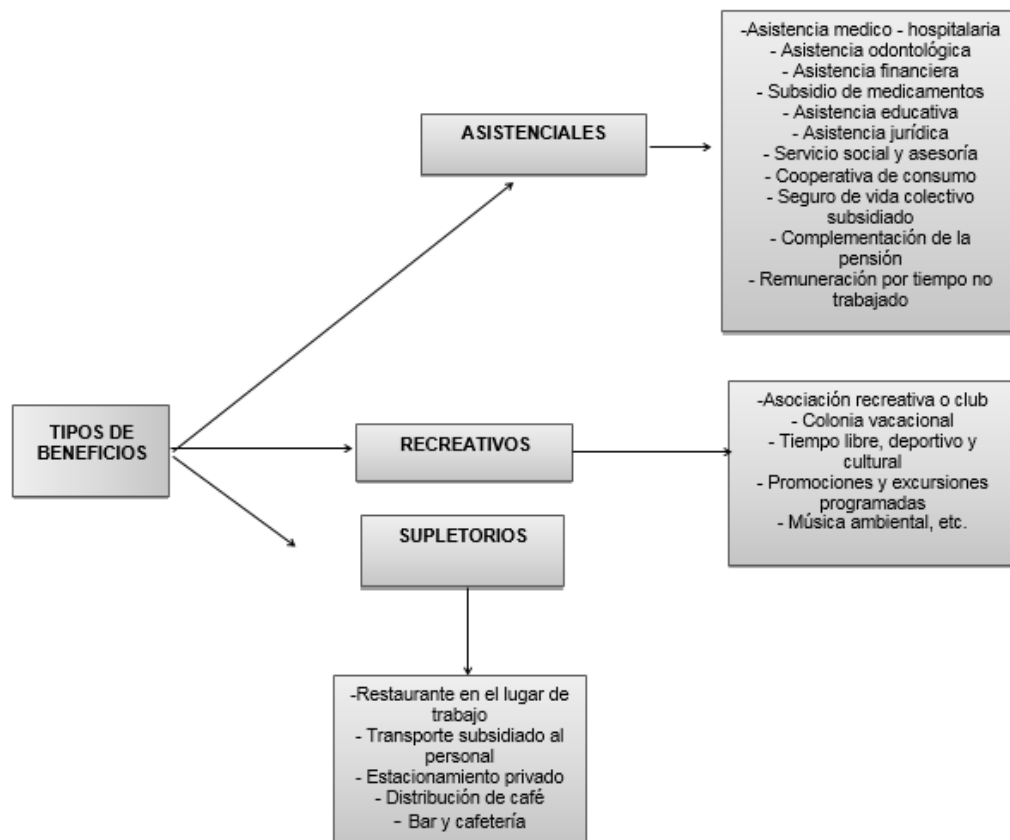
- Beneficios voluntarios. Concedidos por la liberalidad de la empresa, ya que no son exigidos por la ley ni por la negociación colectiva. También se denominan beneficios marginales. Incluyen:
 - ✓ Bonificaciones
 - ✓ Seguro de vida colectivo
 - ✓ Restaurante
 - ✓ Transporte
 - ✓ Préstamos
 - ✓ Asistencia médico - hospitalaria diferenciada mediante convenio
 - ✓ Complementación de la pensión.
 - ✓ Etc.

c) En cuanto a su naturaleza. Los planes pueden clasificarse en monetarios y no monetarios, de acuerdo con su naturaleza.

- ✓ Beneficios monetarios. Concedidos en dinero a través de la nómina; genera obligaciones sociales que derivan de ellos.
- ✓ Prima anual
- ✓ Vacaciones.
- ✓ Pensión
- ✓ Complementación de pensión
- ✓ Bonificaciones
- ✓ Planes de préstamo
- ✓ Complementación de salario en la ausencias prolongadas por causa de enfermedad
- ✓ Reembolso o subsistido de medicamentos
- ✓ Etc.
- Beneficios no monetarios. Ofrecidos en forma de servicios, ventajas o condiciones para usuarios, a saber:
 - ✓ Servicio de restaurante
 - ✓ Asistencia médico - hospitalaria y odontológica
 - ✓ Servicio social y consejería
 - ✓ Club o asociación recreativa

- ✓ Seguro de vida colectivo
- ✓ Conducción o transporte de la casa a la empresa y viceversa
- ✓ Horario móvil de entrada y salida del personal de oficina
- ✓ Etc.

Figura 2. Tipos de servicios y beneficios sociales en cuanto a los objetivos



Fuente: Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Bogotá. Mc Graw Hill. 2007. p. 463

d) En cuanto a los objetivos. En cuanto a sus objetivos los planes pueden clasificarse en asistenciales, recreativos, y supletorios.

- **Planes asistenciales:** Beneficios que buscan proporcionar al empleado y a sus familias ciertas condiciones de seguridad y prevención en casos de situaciones imprevistas o emergencias, que muchas veces están fuera de su control o de su voluntad. Incluyen:

- ✓ Asistencia médico - hospitalaria
- ✓ Asistencia odontológica
- ✓ Asistencia financiera mediante préstamos
- ✓ Servicio social
- ✓ Complementación de la pensión
- ✓ Complementación de los salarios durante ausencias prologadas por enfermedad
- ✓ Seguro de vida colectivo
- ✓ Seguro de accidentes personales
- ✓ Etc.
- **Planes recreativos:** Servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental ocio constructivo. En algunos casos estos beneficios también se extienden a la familia del empleado. Incluyen:
 - ✓ Asociación recreativa o club
 - ✓ Áreas de descanso en los intervalos de trabajo
 - ✓ Música ambiental
 - ✓ Actividades deportivas
 - ✓ Paseos y excursiones programadas
 - ✓ Etc.

Algunas actividades deportivas están saturadas de objetivos sociales, como en el descanso en las fiestas y reuniones que buscan fortalecimiento de la organización informal.

- **Planes supletorios:** Servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades y utilidades y para mejorar su calidad de vida. Incluyen:
 - ✓ Transporte o conducción del personal
 - ✓ Restaurante en el lugar de trabajo
 - ✓ Estacionamiento privado para los empleados
 - ✓ Horario móvil de trabajo
 - ✓ Cooperativa de productos alimenticios
 - ✓ Agencia bancaria en el lugar de trabajo.

Los planes supletorios constituyen aquellas comodidades que si la empresa no las ofreciese, el empleado tendría que buscarlas por sí mismo.

Un plan de beneficios sociales generalmente se ofrece para atender un gran abanico de necesidades de los empleados. Dentro de esta concepción de atención de necesidades humanas, los servicios y beneficios sociales constituyen un software de apoyo, o en otras palabras, un esquema integrado capaz de reducir aquellos factores de insatisfacción (ambientales o higiénicos), así como de incrementar algunos factores de satisfacción (motivacionales o intrínsecos) descritos por Herzberg.

En consecuencia, es necesaria una composición integrada de servicios y beneficios a los empleados.

2.3 MARCO LEGAL

El marco regulatorio del Régimen Laboral Colombiano se funda en la Constitución Política, en el Código Sustantivo del Trabajo y en las normas que lo reforman y adicionan, así como los Convenios Internacionales de trabajo, que han sido ratificados por Colombia.

La Ley 100 de 1993, que trata el tema de la Seguridad Social Integral, sirve de marco legal para apoyar una de las áreas de intervención a las que hace alusión el Decreto 1567/98, cual es el área de Protección y Servicios Sociales. El preámbulo de ésta ley dice: “La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.” Como puede verse dicha ley se refiere a todo lo que concierne

a la salud (EPS), Pensiones y Cesantías, riesgos profesionales (ARP) y demás protecciones que el empleado y su grupo familiar deben tener.

2.3.1 Pensiones

El sistema cubre los riesgos de invalidez, vejez y muerte por causa común. Existen dos regímenes independientes, que puede escoger el trabajador (El régimen de prima media con prestación definida (ISS) o el de Ahorro Individual (Administradoras de fondos de pensiones).

La contribución a cualquiera de estos regímenes es del 16 % del salario mensual del empleado, del cual al empleador le corresponde el 12% y al trabajador el 4%. Esa cotización aumenta en la medida en que el trabajador devengue un salario igual o superior a 4 salarios mínimos mensuales legales.

2.3.2 Salud

El sistema cubre las contingencias que afectan la salud del trabajador y de su familia que están establecidas en el programa de atención denominado Plan Obligatorio de Salud y la maternidad.

La contribución a la salud es del 12,5% del salario mensual del empleado, del cual al empleador le corresponde el 8,5% y al trabajador el 4%.

2.3.3 Riesgos laborales

Este sistema cubre los accidentes y las enfermedades por causa o con ocasión del trabajo o enfermedades profesionales y asume las pensiones por invalidez y muerte generadas por los mismos.

La totalidad del aporte por este concepto está a cargo del empleador y su monto depende del grado de riesgo laboral generado en la actividad de la

empresa que no podrá ser inferior al 0.348%, ni superior al 8.7%, de la base de cotización de los trabajadores a cargo del respectivo empleador

2.3.4 Vacaciones

Las vacaciones son un descanso remunerado que paga el empleador al trabajador equivalente a 15 días hábiles de vacaciones por cada año de servicio. Si el contrato termina sin que el empleado haya disfrutado de su período de vacaciones, es obligatorio compensar en dinero y de manera proporcional al tiempo trabajado.

2.3.5 Prestaciones sociales a cargo del empleador

Las prestaciones sociales son beneficios legales que el empleador debe pagar a sus trabajadores, adicionalmente, al salario ordinario.

2.3.5.1 Prima de servicios

Esta prima es equivalente a medio salario por semestre laborado o proporcional por fracción. Esta prestación se paga en la última quincena de junio y los primeros veinte días de diciembre, o a la terminación del contrato de trabajo.

2.3.5.2 Auxilio de cesantías

Este beneficio tiene como fin brindarle al trabajador un medio de subsistencia a la terminación del contrato de trabajo.

Cada año se liquidan las cesantías el 31 de diciembre de cada año y las deposita a más tardar el 14 de febrero del año siguiente, en una cuenta individual de cada empleado, en el Fondo de Pensiones y Cesantías, debidamente autorizado que el trabajador elija.

El salario base para liquidar la cesantía es el último salario mensual devengado por el trabajador al momento de la liquidación, siempre que no haya variado en los tres meses anteriores. De lo contrario, será el promedio del salario devengado en el último año, o en todo el tiempo servido si éste fuere menor a un año. Es equivalente a un salario al año o proporcional por fracción.

2.3.5.3 Intereses de cesantías

En enero de cada año, el empleador debe pagar directamente al trabajador intereses sobre las cesantías a una tasa del 12% anual, calculado sobre las cesantías del último año.

2.3.5.4 Dotación de calzado y ropa de labor

Acorde con la labor desempeñada, todo empleado con contrato a término indefinido que devengue una suma mensual igual o inferior a 2 SMLMV, deberá recibir de su empleador, cada 4 meses, un par de zapatos y un vestido de trabajo.

2.3.5.5 Subsidio familiar

Todas las empresas deben inscribirse en una Caja de Compensación Familiar, otorgando al trabajador el derecho a obtener subsidios en efectivo para sus hijos menores de edad, así como servicios de capacitación, vivienda y recreación.

De igual manera, los afiliados tendrán derecho a un subsidio de desempleo, administrado por las mismas Cajas de Compensación Familiar, pero regulado y controlado por el gobierno.

Dependiendo del valor del salario de los trabajadores, el empleador deberá pagar, una suma equivalente al 9% del monto de la nómina a la Caja de Compensación que haya seleccionado.

2.3.5.6 Subsidio de transporte

Los trabajadores que devenguen hasta 2 SMLMV tienen derecho al pago del auxilio de transporte fijado por el Gobierno Nacional que para el 2016 corresponde a (\$77.700,00).

2.3.5.7 Licencia de maternidad

Es una licencia remunerada, la cual busca que la madre tenga un descanso adecuado durante los días previos al parto y posteriores a él.

Toda trabajadora en estado de embarazo tiene derecho a una licencia de 14 semanas, la cual puede comenzar 2 semanas antes de la fecha prevista para el parto. Esta licencia es remunerada por el sistema general de seguridad social en salud. Existen reglas especiales para partos prematuros y embarazos múltiples.

Ninguna trabajadora puede ser despedida por motivo de embarazo o lactancia. Si existiere justa causa, ésta debe ser previamente calificada por un inspector del trabajo, de lo contrario el empleador se verá expuesto a pagar además de las prestaciones sociales correspondientes, la indemnización por despido y las prestaciones especiales derivadas de la maternidad una indemnización por valor de 60 días de salario.

2.3.5.8 Licencia de paternidad

El esposo o compañero permanente tendrá derecho a 8 días hábiles de licencia remunerada de paternidad. Esta licencia es remunerada por el sistema general de seguridad social en salud.

Esta regula los derechos y garantías mínimas de los trabajadores, las cuales son irrenunciables y no pueden ser modificadas mediante los contratos de trabajo.

2.3.6 Derecho colectivo

La Constitución Política de Colombia consagra el derecho de asociación o el derecho de afiliarse a una organización sindical; el derecho a la negociación colectiva y el derecho a la huelga. Sin embargo no es obligatorio que un trabajador pertenezca a un sindicato.

2.3.7 Sindicatos

Para constituirse y subsistir, los sindicatos de trabajadores deben tener mínimo 25 afiliados (sin importar el número de empleados de la empresa).

2.3.8 Negociación de conflictos colectivos

Existen mecanismos para la negociación de conflictos colectivos, para lo cual la ley determina ciertas etapas que hay que cumplir tales como: Presentación de pliego de peticiones, Iniciación de negociaciones, Arreglo directo. Si hay acuerdo se firma la Convención o pacto colectivo. Si no hay acuerdo los trabajadores pueden votar la huelga que si se prolonga por más de 60 días, el Ministerio de Trabajo puede ordenar que se conforme un tribunal de arbitramento.

Si la huelga afecta los intereses de la economía nacional, el Presidente de la República, previo concepto de la Sala Laboral de la Corte Suprema de Justicia, puede ordenar su cesación y la solución del conflicto a través de un fallo arbitral.

2.4 MARCO EMPRESARIAL (CONTEXTUAL)

2.4.1 Historia

La historia del sector financiero en un país está siempre ligada a la de su sociedad y su economía. Por ello, la nuestra responde a la de la evolución de las ideas y de la economía colombiana a lo largo de doscientos años de vida independiente. Se inicia con los rudimentarios esquemas de crédito heredados de la Colonia y termina con el refinado sistema actual, después de vivir las experiencias de la banca libre, de la banca centrada en la operación de corto plazo, de la banca de fomento, de la banca estatal y de la banca especializada, hasta llegar a la banca universal de hoy en día.

En la Colonia hubo mecanismos de ahorro y crédito. Hubo, desde luego, quien recibía dinero a interés y lo prestaba para ganarse el margen de intermediación. La Iglesia Católica, confundida con la Corona española, estableció maneras para otorgar crédito a través de una especie de hipoteca de los inmuebles: la “capellanía”, mediante la cual algunos bienes quedaban sujetos al cumplimiento de misas y de otros compromisos religiosos.

La idea de establecer un banco estatal, para financiar al gobierno, se plasmó por primera vez en el Congreso Constituyente de Cúcuta en 1821, pero no prosperó. Al nacer la República el crédito público dependió de los préstamos de los comerciantes antioqueños al gobierno central, de las contribuciones forzosas y de los empréstitos ingleses. En 1833, una ley consideró que la actividad bancaria formaba parte de la comercial; en 1839, Judas Tadeo Landinez constituyó en Bogotá un establecimiento mercantil y financiero que un par de años más tarde se convirtió en una compañía de “giro y descuento”. Un banco privado que, al sobre extenderse en la compra de vales del gobierno y en distintas inversiones, dio lugar a la primera bancarrota en la historia del país.

La banca comercial propiamente dicha se iniciaría en los años sesenta del siglo XIX cuando la economía comenzó a vincularse con el extranjero a través de las exportaciones agrícolas. Se implantó el modelo conocido como de “banca libre” bajo el cual, en ausencia de un banco central y de la regulación estatal, los

mismos bancos eran responsables de que se mantuviera la confianza del público en los billetes convertibles en oro, que emitían en un ambiente de libre competencia. En 1870 se creó el Banco de Bogotá y en 1874 el Banco de Colombia.

El período de la “banca libre” pura duró poco tiempo. En 1880, la ley autorizó al presidente Núñez para organizar el Banco Nacional como agente financiero del gobierno central; los bancos privados fueron obligados en ese momento a aceptar los billetes emitidos por el Banco Nacional. Este nunca fue un banco central; fue un banco del gobierno, que le prestaba dinero y que comenzó a emitir billetes sin respaldo en oro lo que habría de provocar un escándalo político de grandes dimensiones. En los años noventa el gobierno decidió cerrarlo. Vino después la Guerra de los Mil Días y un gran desorden monetario que desembocó en la hiperinflación de principios del siglo XX.

Solamente hasta 1923 el gobierno del presidente Pedro Nel Ospina invitó a una misión extranjera, presidida por el profesor Edwin Kemmerer de la Universidad de Princeton en los Estados Unidos para que organizara la moneda y las finanzas públicas nacionales; se creó en ese año el Banco de la República. En 1923 se creó, también, la Superintendencia Bancaria para regular y supervisar el incipiente sistema bancario nacional, que ya se había visto apuntalado por el establecimiento en Colombia de sucursales de bancos extranjeros, como el First National Citibank, el Royal Bank of Canadá o el Banco Francés e italiano.

El banco central de emisión era una necesidad para la expansión de la economía. A partir de 1923 comenzaron a entrar los US\$25.0 millones provenientes de la indemnización que el gobierno de los Estados Unidos reconoció al de Colombia por la pérdida de Panamá, que había ocurrido en 1903, lo cual abrió el crédito externo para el país. La producción y las exportaciones de café se incrementaban aceleradamente y había comenzado un proceso de industrialización y de urbanización.

En 1928 se crearía la Bolsa de Bogotá para apoyar la capitalización de las empresas manufactureras y los mismos bancos. Los bancos comerciales se

concentraron hasta los años cincuenta en el crédito de corto plazo para agricultores e industriales. En los principios de los años treinta, se crearon dos entidades bancarias que habrían de convertirse en emblemas colombianos en el siglo XX: La Caja de Crédito Agrario Industrial y Minero y el Banco Central Hipotecario. Ambas se liquidaron setenta años más tarde, como consecuencia de la crisis financiera de fin de siglo.

El crédito de largo plazo, para inversión en la industria y en la agricultura, no sería realidad sino hasta 1951 cuando una reforma financiera permitió que los bancos comerciales obtuvieran recursos para ese fin en el Banco de la República. Se inició en ese año la era del crédito de “fomento”, que se prolongaría hasta 1991.

En la primera mitad de los años cincuenta se fundaron los bancos estatales orientados a la financiación de sectores específicos, como el Popular, el Ganadero y el Cafetero. Y a finales de esa década y principios de la del sesenta hicieron su aparición las corporaciones financieras con el objeto de realizar inversiones en los sectores productivos. Los empresarios se juntaron para fundar corporaciones; surgieron así la Colombiana –única que existe en la actualidad–; la Nacional, en Medellín; la del Valle, en el Valle del Cauca; la del Norte, en Barranquilla, y la de Caldas, en Manizales.

Y en la década de los años setenta se autorizó la creación de otra entidad especializada, esta vez en la captación de recursos de ahorro para destinarlos a la construcción de vivienda: las corporaciones de ahorro y vivienda, eje del sistema de ahorro de valor constante, que se conoció hasta fines del siglo como el sistema UPAC. Los nombres de estas entidades se popularizaron rápidamente, como Davivienda, Granahorrar, Concasa, Conavi, Corpavi, Colpatria, Colmena o Ahorramás. A finales de los setenta, por último, se formalizaron los intermediarios financieros extra bancarios, dedicados a la financiación de crédito de consumo, al transformarse en compañías de financiamiento comercial.

El sistema financiero se fue conformando a partir de los años cincuenta del siglo XX como uno de entidades especializadas en la financiación de los distintos sectores. En los años noventa, sin embargo, se inició la transición hacia un sistema de banca universal, centrado en los bancos comerciales. Las crisis financieras –la de los ochenta y la de fin de siglo, la más profunda de todas– dieron lugar a procesos de cierre de entidades y de fusiones y adquisiciones entre ellas, lo cual facilitó la consolidación y el reforzamiento del sistema en los principios del siglo XXI. La apertura a la inversión extranjera en el sector financiero de los años noventa impulsó, igualmente, la transformación del sector financiero en Colombia.

En la actualidad el sistema financiero colombiano cuenta con un menor número de entidades, las entidades especializadas prácticamente han desaparecido y la regulación, supervisión y vigilancia de las existentes permiten que se mantenga la confianza del público en esas entidades, a pesar de la frecuente crítica de la cual son objeto, en todo el mundo, los bancos comerciales. Se transitó por un largo camino, lleno de dificultades y obstáculos, hasta llegar a la sólida y eficiente organización financiera de hoy en día.

2.4.2 Bancarización

Durante la última década, Colombia ha presentado importantes avances en temas de inclusión financiera gracias al trabajo conjunto del sector bancario y el Gobierno Nacional. El índice de bancarización, medido como el número de adultos que tienen al menos un producto financiero, ha crecido a tasas superiores al 6% durante los últimos tres años. Lo cual se tradujo en un aumento de dicho indicador en más de diez puntos porcentuales, situándolo en 71.2% a junio de 2014; a esta misma fecha, el 33.4% de la población adulta tenía al menos un crédito; y existe presencia del sistema financiero en el 100% de los municipios del territorio nacional, por medio de oficinas o corresponsales bancarios.

Uno de los factores determinantes en la efectividad de las políticas de inclusión ha sido la reducción en las asimetrías de la información. Este se ha manifestado a través del acceso a los servicios financieros, la reducción de los niveles de pobreza y desigualdad en el país. La naturaleza de la actividad bancaria depende significativamente de un adecuado conocimiento del cliente financiero y en la medida que se tenga información de calidad, se garantiza una mejor administración del riesgo de crédito; lo cual incentiva la colocación de cartera y la reducción de exigencias como colaterales o codeudores para el otorgamiento de préstamos.

En la actualidad, existen varios Proyectos de Ley que están cursando su trámite legislativo en el Congreso y tienen como objetivo modificar el manejo de la información financiera y crediticia. En particular, se destaca el Proyecto de Ley N°90 de la Cámara que busca modificar la Ley Estatutaria 1266 de 2008, en relación con el Hábeas Data, en el cual se propone reducir del término de permanencia de la información en los bancos de datos, eliminar de las centrales de riesgo a los deudores morosos cuyas obligaciones sean inferiores a un salario mínimo y establecer un régimen de amnistía para los titulares de la información reportada, entre otras disposiciones.

Si bien este tipo de normativas se soportan en el mejoramiento del derecho de Habeas Data, se debe tener en cuenta que la información disponible y el tiempo de permanencia en las Centrales de Información permiten mejorar los modelos de riesgo en las entidades, incentivando la inclusión financiera y no obstaculizándola. De hecho, varias de estas disposiciones podrían tener efectos adversos sobre la economía e irían en contravía de las metas del Gobierno Nacional en tanto que (i) se aumentarían las tasas de interés frente a una mayor incertidumbre por el desconocimiento del comportamiento crediticio del cliente y existirían mayores costos asociados a su seguimiento; (ii) se generarían problemas en la estabilidad del sistema financiero debido a los deterioros en la cartera de crédito; (iii) se desmejoraría el clima de los negocios reduciendo los niveles de inversión extranjera; entre otros.

Las cifras recientes sobre profundización e inclusión financiera dan cuenta de los avances logrados por el país en este sentido. Sin embargo, los indicadores de bancarización en Colombia continúan siendo inferiores a los países de ingreso medio alto y a los de la OCDE. Por tal motivo, el Gobierno Nacional recientemente a solicitud de Asobancaria, viene elaborando una propuesta, como el Decreto de Crédito de Bajo Monto, que busca generar mayor acceso, y por ende aumentar la profundización financiera como herramienta clave para reducir la desigualdad económica y promover el crecimiento económico; también se expidió la Ley de inclusión financiera (1735 de 2014), mediante la cual se busca ampliar el acceso a los servicios transaccionales a través de medios electrónicos y de programas de educación financiera. (Asobancaria, 2014, Párr. 4)

2.4.3 Actualidad sector financiero

La Superintendencia Financiera de Colombia reveló que, con corte a mayo de 2015, el sistema financiero en su totalidad reportó utilidades netas por 5 billones de pesos. De éstas, 4,4 billones de pesos corresponden a las ganancias de los bancos, que crecen en comparación con el mismo mes del año pasado.

A las entidades bancarias les siguen las corporaciones financieras, con 328 mil millones de pesos, las compañías de financiamiento, con 200 mil millones y las cooperativas financieras, con 30.900 millones de pesos en utilidades.

En los cinco primeros meses del año los bancos nacionales con mayores utilidades fueron:

-Bancolombia con \$1,19 billones

-Banco de Bogotá con \$1,09 billones

-Davivienda con \$538 mil millones

-Banco de Occidente con \$208 mil millones

-Banco Popular con \$159 mil millones

-BCSC con \$144 mil millones

Cabe señalar que el banco internacional con mayores ganancias a mayo en nuestro país fue el BBVA con \$274 mil millones.

Según la investigación publicada por 'América Economía', Bancolombia, De Bogotá, Davivienda, BBVA, De Occidente y Corpbanca tienen activos suficientes, cartera sana y una rentabilidad que los ubica en el top 50.

Esta publicación especializada por sus rankings y clasificaciones, explicó que la información presentada corresponde a junio del 2014. El criterio para elegir los 250 mayores bancos es el tamaño de activos totales. "La conversión de los distintos ítems a dólares corrientes se hace según el tipo de cambio vigente a la fecha de publicación", explica AE. Las carteras de crédito son brutas y se componen de cartera vigente más cartera vencida (o a cartera neta de provisiones más provisiones). Las utilidades corresponden al período enero-junio, semestralizadas en caso de balances que cubran otro período. Luego se anualizan para el cálculo de la rentabilidad.

En el top 5, por el tamaño de esa economía, se ubican sólo entidades brasileñas: 1. Do Brasil. 2. Itaú. 3. Caja Económica Federal. 4. Bradesco. 5. Santander.

El primer banco colombiano en la clasificación de los 250 mejores de Latinoamérica es Bancolombia. Esta entidad ganó dos puestos frente a su posición del 2013, y se ubica en la casilla 15 (17, en 2013).

Por su parte, el Banco de Bogotá pasó de la casilla 22 a la número 27. Davivienda se mantuvo en la casilla número 28 y en la misma línea está el BBVA, que sigue en el puesto 36.

El Banco de Occidente está clasificado en el puesto 40 y Corpbanca tuvo el ascenso más importante dentro de los locales, pues en el 2013 se ubicó en la casilla 97 y ahora aparece en el puesto 46.

La publicación tiene dos tops. Primero, el ránking 250 que incluye a bancos estatales, y en segundo lugar, Los 25 mejores, en el cual el Banco Popular aparece en el puesto 20, seguido por el Banco de Bogotá (21) y en la casilla 23 Davivienda.

América Economía explica que las dos clasificaciones se diferencian entre sí, porque la primera (top 250) escoge a los de mayores activos totales, incluidos los estatales, mientras que el segundo ránking, 'Los 25 mejores', toma como base los 50 mayores bancos privados de América Latina por activos totales sin considerar bancos estatales, "debido a que, en general, éstos no operan bajo las mismas normas de supervisión".

2.4.4 100 compañías preferidas para emplearse en Colombia

Desde 2009 se realiza el estudio Merco en Colombia con el fin de evaluar a las grandes empresas desde diversas perspectivas, para ello se tiene en cuenta el criterio de expertos en recursos humanos, exalumnos de escuelas de negocios, universitarios de último año, empleados, población en general y un benchmarking.

El resultado de la evaluación en aspectos como calidad laboral, marca-empendedor y reputación interna mantuvo a Ecopetrol como la mejor

organización para trabajar en el país. A continuación se enumeran las 100 compañías que hacen parte del ranking de Merco Personas.

Cuadro 10. Resultado de la evaluación en aspectos de calidad laboral

1. Ecopetrol	2. Bancolombia	3. Grupo Nutresa
4. Bavaria	5. EPM	6. Coca- Cola
7. Nestlé de Colombia	8. Alpina	9. Pacific Rubiales Energy
10. U. Javeriana	11. U. de Los Andes	12. Sura
13. Grupo Carvajal	14. Avianca	15. Corona
16. Crepes y Waffles	17. Bayer	18. Compensar
19. Arturo Calle	20. Cemex Colombia	21. Pepsico
22. Quala	23. Colombina	24. Grupo Éxito
25. U. Nacional	26. H. Pablo Tobón Uribe	27. Unilever Andina
28. Industrias Haceb	29. Colanta	30. Cementos Argos
31. AFP Protección	32. UNE	33. BBVA
34. Metro de Medellín	35. GM - Colmotores	36. Terpel
37. Banco de Bogotá	38. Tecnoquímicas	39. Colpatria
40. Colgate Palmolive	41. Pfizer	42. Grupo Marval
43. Grupo Mundial	44. Belstar (Belcorp)	45. Sofasa
46. Procter & Gamble	47. Davivienda	48. Productos Familia
49. ISA	50. Colombiana Kimberly	51. Team
52. Carbones Cerrejón	53. Gas Natural Fenosa	54. Telefónica Colombia
55. Colsubsidio	56. Chevron- Texaco	57. Helm Bank
58. Siemens	59. F. Nacional de Cafeteros	60. Johnson & Johnson
61. El Tiempo	62. Caracol Tv	63. Postobón
64. Cafam	65. Isagen	66. Seguros Bolívar
67. Citibank	68. Leonisa	69. Banco de Occidente
70. Manuelita	71. Emgesa- Codensa	72. RCN Tv
73. Grupo Aval	74. Casa Luker	75. Pavco
76. Direct Tv	77. IBM	78. Gecolsa
79. Olímpica	80. Fabricato	81. Carrefour
82. Harinera del Valle	83. ETB	84. Hewlett Packard
85. Alkosto	86. Claro	87. Exxon Mobil
88. Holcim	89. PWC	90. Avides Mac Pollo

91. Almacenes la 14	92. Microsoft Colombia	93. Promigas
94. Acesco	95. Celsia	96. Amarilo
97. Indupalma	98. Energía de Bogotá	99. U. de Antioquia
100. Glaxosmithkline		

En este estudio realizado podemos resaltar dentro de las 100 mejores empresas para trabajar según el estudio de Merco ocho bancos reconocidos por su calidad laboral y reputación ,tales como (2) Bancolombia, (33) BBVA, (37) Banco de Bogotá, (39) Colpatria, (47) Davivienda, (57) Helm Bank, (67) Citibank, y (69) Banco de Occidente.

2.4.5 Banco pichincha

El BANCO PICHINCHA con su creciente y exitosa trayectoria en el sector financiero colombiano durante más de 45 años, como “Inversora Pichincha”, es autorizado para operar como Banco en junio de 2011.

Con sus diferentes líneas de crédito e inversión, el BANCO PICHINCHA se convierte en un socio estratégico para sus clientes, pues aporta soluciones financieras para satisfacer sus necesidades con la seguridad y tranquilidad que le brinda su solidez.

Cuenta con canales de atención especializada como el call center, sistema de audio respuesta, portal transaccional y una amplia red de oficinas localizadas en las principales ciudades del país.

- **Misión**

Somos un equipo líder que contribuimos al desarrollo sostenible y responsable de Colombia y los países donde tenga presencia, apoyando las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas.

- **Visión**

Ser el Banco líder de su mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicios enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal y otorgando rentabilidad sostenible a sus accionistas.

- **Valores corporativos**

Ética e integridad

Respeto y tolerancia

Responsabilidad

Puntualidad

Lealtad y sentido de pertenencia

- **Competencias**

Comunicación

Trabajo en equipo

Orientación a resultados

Adaptabilidad al cambio

Orientación a los clientes

2.4.5.1 Responsabilidad social

Con el fin de brindar ayuda a los sectores menos favorecidos del país, el BANCO PICHINCHA S.A., ha realizado donaciones para respaldar el Programa Social de las siguientes entidades:

CORPORACIÓN CÁMARA COLOMBO ECUATORIANA: Promueve la integración económica, comercial y de negocios de Colombia y Ecuador generando oportunidades de negocio para el crecimiento de los empresarios de ambos Estados.

FUNDACIÓN SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS: Programa dirigido a la atención y asistencia sanitaria, alimenticia, médica y espiritual de los adultos mayores, discapacitados y enfermos terminales.

HOGAR SAN ANTONIO DE ZAPATOCA: Programa dirigido por las Hermanitas de los Pobres de San Pedro Claver, donde se atienden aproximadamente a cien abuelitos de escasos recursos, de los cuales el 70% son de caridad. Los abuelitos son de Zapatoca, sus veredas y el corregimiento La Fuente y La Plazuela. Se efectúan donaciones mensuales durante todos los años.

ORFELINATO SAN JOSÉ DE ZAPATOCA: Se encargan de la educación, alojamiento y alimentación de niñas pobres del sector rural de Zapatoca. Se efectúan donaciones mensuales durante todos los años.

PARROQUIA SAN JOAQUÍN DE ZAPATOCA: Es la continuación del Restaurante Escolar Zapatoca, el cual quedó bajo la administración de la Parroquia. Este programa busca la atención de desayunos y almuerzos de aproximadamente 350 niños de escasos recursos de Zapatoca y sus veredas. Se efectúan donaciones mensuales durante todos los años.

SOCIEDAD SAN VICENTE DE PAUL ZAPATOCA: Programa destinado a la Guardería Los Chaticos, fundada hace treinta y un años por la Sociedad San Vicente de Paul, donde se atienden aproximadamente setenta niños de escasos recursos entre los dos y cinco años de edad. Se efectúan donaciones mensuales durante todos los años.

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA: Programa Plan Padrino dirigido por la Universidad de Córdoba para patrocinar a estudiantes de los programas académicos de pregrado ofrecidos por la Universidad que pertenezcan a niveles socioeconómicos uno y dos.

UNIVERSIDAD DE LA SALLE (SEDE YOPAL): Programa dirigido por la Universidad para la construcción de la ciudad universitaria en Yopal, donde inicialmente se becan a 64 jóvenes colombianos de áreas rurales (especialmente de Casanare, Arauca y Meta). Las becas incluyen alojamiento, alimentación y educación durante los cuatro años que dura el Programa. Se han efectuado donaciones destinadas al Auxilio Educativo de estudiantes de escasos recursos con el propósito de que se matriculen en Programas Educativos de la Universidad.

2.4.5.2 Portafolio de productos

Captación: cuentas de ahorro, cuenta corriente y CDTs.

Colocación: prestaxpress (crédito de libre inversión), crédito si (crédito rotativo), tarjeta de crédito, crédito de vehículos, crédito educativo, credioficial (libranza del sector oficial), crediflash (libranza del sector privado), e inverprimas (financiación de seguros).

Seguros: seguros todo riesgo para vehículos, y seguro de desempleo e incapacidad.

3 RESULTADOS

El plan de incentivos y beneficios fue elaborado por el BANCO PICHINCHA con la finalidad de brindarle al colaborador una mejor calidad de vida impactando su parte económica y social. Estos beneficios están alineados con las estrategias implementadas por el banco como consecuencia de los objetivos organizacionales. El banco en la actualidad tiene como meta principal ganar una mayor participación de mercado siendo rentables de la mano de un capital humano capacitado y comprometido con su trabajo. A continuación se desarrollaran los cuatro objetivos planteados con el objeto de dar respuesta a la investigación realizada.

3.1 DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PLAN DE BENEFICIOS E INCENTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Los programas de incentivos y beneficios son soluciones orientadas a atender las crecientes necesidades de las organizaciones por lograr mejores resultados en cuanto a niveles de compromiso, productividad, eficiencia y desempeño de sus empleados. Estos programas consisten en una combinación de procesos, herramientas tecnológicas y prácticas destinadas a premiar el desempeño sobresaliente ya sea por el logro de buenos resultados o de conductas deseadas. A continuación se describe en detalle el plan de incentivos y beneficios que el BANCO PICHINCHA tiene para sus colaboradores para los cargos de asesor comercial de oficina tradicional y de vehículos.

Asesor comercial oficinas tradicionales

Salario actual: \$1.070.000

El plan actual se divide en dos grandes variables: activo y pasivo. Entendiéndose como activo todos los productos de colocación y pasivo los productos de captación.

Cuadro 11. Plan de incentivos asesor comercial oficina tradicional

Activo	Pasivo
Desembolsos Unidades 70% Tarjetas de crédito	Saldos Unidades 70% tasa

Para que el asesor comercial bonifique debe como mínimo cumplir en las dos variables con un 70%. El cumplimiento representa en dinero entre un 10% y 40% del salario dependiendo de la productividad.

Existe un comodín llamado indicadores de gestión el cual involucra la calificación dada en el mes por el desempeño de la función comercial y ayuda en el cumplimiento de las metas según el porcentaje alcanzado por el asesor.

Asesor comercial vehículos

Salario actual: \$ 2.200.000

- 1. Remuneración y comisiones:** la remuneración para los asesores comerciales de vehículos de ciudades principales está regida por las siguientes condiciones:
 - Salario básico
 - Auxilio de transporte
 - Comisiones

Las comisiones se pagaran a partir de una colocación mensual igual o superior a \$450.000.000. El valor de la comisión se fija en \$ 4.000 por millón desde el primer millón colocado, ejemplo:

- Colocación de \$420.000.000. En este caso no hay cumplimiento de meta, por lo cual la comisión es igual a cero. El asesor solo recibe el salario básico más auxilio de transporte.
 - Colocación de \$450.000.000. En este caso si hay cumplimiento de meta, por lo cual la comisión es igual a \$1.800.000. El asesor recibe el salario básico, más la comisión correspondiente, más el auxilio de transporte.
2. Los asesores comerciales que ejerzan su labor en ciudades intermedias se rigen por las siguientes condiciones:
- Salario básico
 - Auxilio de transporte
 - Comisiones

Las comisiones se pagaran a partir de una colocación mensual igual o superior a \$300.000.000. El valor de la comisión se fija en \$4.000 por millón desde el primer millón colocado, ejemplo:

- Colocación de \$280.000.000. En este caso no hay cumplimiento de meta, por lo cual la comisión es igual a cero. El asesor solo recibe el salario básico más el auxilio de transporte.
- Colocación de \$300.000.000. En este caso si hay cumplimiento de meta, por lo cual la comisión es igual a \$ 1.200.000. El asesor recibe el salario básico más la comisión correspondiente, más el auxilio de transporte

Otras políticas de comisiones para los Asesores de vehículos a nivel nacional

1. Cuando el crédito de un cliente con cuantía superior a \$100 mm se tramite y apruebe en una ciudad diferente a la de residencia del cliente se requiera que el asesor de esa ciudad realice visita, toma de las firmas de los documentos y coordinación de los trámites legales, se compartirá la comisión entre el asesor que origina el negocio y el que apoya la gestión operativa de crédito, siempre y cuando el asesor cumpla la meta del mes, así:

- 60% de la comisión al que origina el negocio
 - 40% al que realiza la visita y los tramites
2. Cuando un crédito sea generado en las sucursales a través de los gerentes de producto o gerentes de oficina, este debe quedar radicado a nombre del gerente según sea el caso. Si estos créditos se asignan a un asesor comercial para llevar a cabo toda la gestión del trámite hasta su desembolso, dicho asesor recibirá una comisión así:
- Para montos hasta \$500.000.000, la comisión se fija en \$2.000 por millón colocado
 - Para montos superiores a \$500.000.000 la comisión se fija en \$1.500 por millón colocado

El valor de esta comisión debe de ser informado la dirección de recursos humanos para la liquidación de la misma.

Comisiones a asesores de vehículos por desembolsos que prepagen operaciones

El pago de comisiones sobre las colocaciones realizadas por los asesores comerciales de vehículos cuando exista prepago de una operación vigente en el banco, se regirá bajo las siguientes condiciones:

- Se pagara comisión completa siempre y cuando se involucre a dos clientes diferentes, es decir, un cliente genero una operación de crédito para adquirir un vehículo y lo vende a otro cliente al cual se le desembolsara una nueva operación.
- Se pagara comisión solo por la diferencia cuando se trate de una nueva operación que prepaga a otra del mismo cliente.

3.1.1 Pago de pólizas

- **Banca seguros**

Se paga un incentivo por póliza recaudada sobre la prima única mensualizada de acuerdo con la siguiente tabla:

Cuadro 12. Incentivos banca seguros.

vehículo particular y/o comercial	
Cantidad de pólizas	% prima mensual
1	0%
2	60%
>2	75%

La liquidación de los incentivos se realizará con base en la prima única mensualizada recaudada en el mes sin IVA, menos cancelaciones.

- **Condiciones**

La liquidación de los incentivos se realizará con base en la producción recaudada (prima única mensualizada sin IVA) menos cancelaciones por Cardif en el mes de liquidación, contando como periodo de liquidación del 26 al 25 de cada mes.

- En la liquidación de los incentivos se descontaran las siguientes cancelaciones:
 - Cancelaciones Automáticas por Mora sin recaudo
 - Cancelaciones Automáticas por mora con primer recaudo
 - Cancelaciones Voluntarias realizadas antes de 60 días después de la emisión
 - Cancelaciones por mala venta
- La liquidación de los incentivos contempla todos aquellos créditos colocados con seguro de desempleo y que hayan sido recaudados en el periodo de liquidación menos cancelaciones.
- El día 25 del mes siguiente al mes de liquidación se enviará un boletín al banco con el listado de los ganadores y el pago de los incentivos, pero esta fecha dependerá de los procesos de validación y VoBo del Banco a la liquidación.
- Para el pago de los incentivos el asesor debe tener el RUT, de acuerdo al art. 555-2 del E.T.

- El pago de Incentivos está gravado con una retención en la fuente correspondiente al 10%, y el valor de ICA en Bogotá de 1.104%, sujeto a las modificaciones por ley que se requieran en su momento con respecto a estos dos valores, entonces, se paga el valor neto de incentivos descontando estos dos gravámenes.
- Estos incentivos se pagaran a través de las tarjetas recargables y bonos.
- Para el pago de incentivo el asesor debe estar vinculado al BANCO PICHINCHA
- El Plan de Incentivos se revisara Trimestralmente verificando el cumplimiento del presupuesto de la TAN del 100% incentivo aprobado de una prima Mensualizada
- El incentivo no hace parte de la base salarial.
- **Seguros todo riesgo vehículos**

Cuadro 13. Incentivos seguros todo riesgo –particular

vehículo particular	
Cantidad de pólizas	\$
1 a 3	\$16.940
4 a 6	\$19.250
7 a 9	\$22.330
>10	\$25.410

Cuadro 14. Incentivos seguros todo riesgo –comercial.

vehículo comercial	
Primas	% incentivos por póliza
Valor prima	0.8%

- **Beneficios contenidos en el pacto colectivo**

Auxilio extralegal de junio: un (1) salario mínimo legal vigente al (15) de junio del respectivo año. Dicho auxilio se causara de forma proporcional de

acuerdo con el tiempo trabajado y será pagado en la primera quincena del mes de junio del respectivo año. No constituye salario ni factor prestacional.

Auxilio extralegal de navidad: Es equivalente al 50% del salario mensual promedio devengado por el trabajador en el respectivo año calendario. Dicho auxilio se causara de forma proporcional de acuerdo con el tiempo trabajado y será pagado en la primera quincena del mes de diciembre del respectivo año. No constituye salario ni factor prestacional.

Auxilio extralegal de vacaciones: Es equivalente al (0.33) salario mínimo legal vigente del presente año. Este auxilio se pagara por nomina junto con las vacaciones de ley. No constituye salario ni factor prestacional.

Auxilio extralegal de alimentación y transporte: El banco reconocerá a los trabajadores que laboren después de la 10:00 pm un auxilio extralegal de alimentación y transporte hasta por la suma fijada dentro de la política para el pago de gastos de alimentación y transporte urbano en horario extraordinario. No constituye salario ni factor prestacional.

Auxilio por incapacidad: reconocerá al trabajador hasta el 100% del salario diario devengado a partir del tercer día hábil, que le haya sido otorgado por la EPS a la cual se encuentra afiliado el trabajador. No constituye salario ni factor prestacional.

Póliza colectiva seguro de vida e incapacidad:

Muerte del trabajador: Desde \$ 15.000.000 hasta \$25.000.000.

Auxilio funerario: \$6.000.000.

Incapacidad total: Desde \$ 15.000.000 hasta \$25.000.000.

Enfermedad grave: 50% del valor asegurado.

Renta diaria por hospitalización: \$250.000 (con periodo de carencia 2 días) hasta 30 días de hospitalización. Cuidados intensivos con un tiempo máximo de 8 días.

Auxilio de maternidad: \$300.000 (siempre que exista una afiliación mínima de 1 mes).

Renta mensual para gastos de hogar en caso de fallecimiento o incapacidad total del trabajador: \$550.000 por 12 meses.

Repatriación en caso de fallecimiento del trabajador asegurado: 15% del valor asegurado, mínimo \$6.000.000 máximo \$ 20.000.000. No constituye salario ni factor prestacional.

Póliza colectiva de salud: El banco pagara un porcentaje del valor de dicha póliza según el plan escogido por el trabajador beneficiario. No constituye salario ni factor prestacional.

Crédito educativo: Se otorgara un crédito educativo de hasta el 100% del valor de la matrícula de pregrado, especialización o maestría que decida cursar el trabajador beneficiario a una tasa del 0% de interés. El préstamo se realizara teniendo en cuenta el nivel de endeudamiento del trabajador.

Crédito de libre inversión: Se otorgara un crédito para libre inversión teniendo en cuenta las políticas vigentes y su capacidad de endeudamiento.

Crédito de vehículo y moto: Se otorgara un crédito para libre vehículo y moto teniendo en cuenta las políticas vigentes y su capacidad de endeudamiento.

Crédito para financiar póliza para la educación de los hijos: Se otorgara un crédito para la financiación de una póliza para la educación de los hijos en cuenta las políticas vigentes y su capacidad de endeudamiento.

Portafolio bancario: Los trabajadores podrán beneficiarse del portafolio bancario ofrecido por el banco. Productos como cuenta de nómina y tarjeta de crédito tendrán los siguientes beneficios:

Cuenta de nómina: no tendrá cobro de cuota de manejo.

Retiros ilimitados sin costo red de cajeros del BANCO PICHINCHA.

Hasta cuatro consultas de saldo en red de cajeros del BANCO PICHINCHA sin costo.

Hasta cuatro retiros a nivel nacional sin costo.

Tarjeta de crédito: compra de cartera al 1% hasta por una vez.

No tendrá cobro de cuota de manejo.

Hasta cuatro consultas de saldo en red de cajeros del BANCO PICHINCHA sin costo.

Hasta dos tarjetas amparadas.

Estos beneficios no constituyen salario ni factor prestacional.

Plan corporativo de celular: Podrá beneficiarse el trabajador y el núcleo familiar básico del plan corporativo con tarifas preferenciales y con la posibilidad que se descuente por nómina. Para que este beneficio sea efectivo el trabajador deberá de tener la capacidad de pago necesaria para poder adquirirlo. Este beneficio no constituye salario ni factor prestacional.

Permiso remunerado por matrimonio: el banco concederá tres días hábiles de permiso remunerado. Dicho permiso se deberá disfrutar de manera inmediata a la celebración del matrimonio. El trabajador deberá acreditar dentro de los treinta días siguientes a la fecha del matrimonio la ocurrencia del mismo.

Dotación de uniformes corporativos: se otorgará el beneficio de dotación de uniformes a los trabajadores que por ley no les corresponda el derecho y cuyas funciones involucren la atención directa al público en las oficinas del banco.

De este beneficio gozaran asesor comercial bancario y asistente de servicios bancarios. Dicha dotación es de uso obligatorio. Este beneficio no constituye salario ni factor prestacional.

3.2 RECOPIACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN SOBRE EL PLAN DE BENEFICIOS E INCENTIVOS A TRAVÉS DE ENCUESTAS

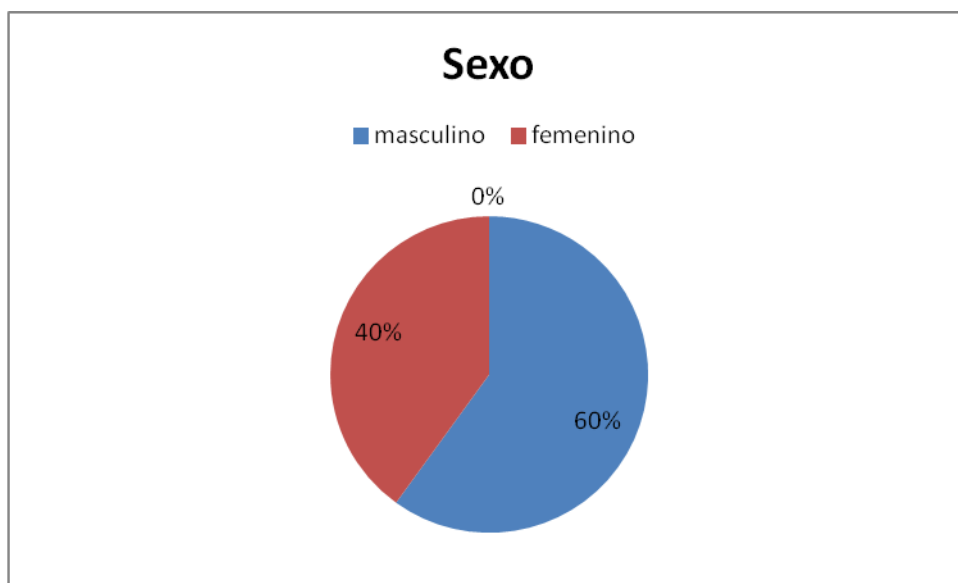
La encuesta se aplicó a 15 asesores comerciales de oficina tradicional y vehículos.

Las variables a tener en cuenta para aplicar dicha encuesta era pertenecer al BANCO PICHINCHA, ser asesor comercial vinculado directamente con contrato indefinido y tener mínimo de tiempo de ingreso 3 meses.

- **Información básica**

Sexo:

Gráfica 1. Sexo

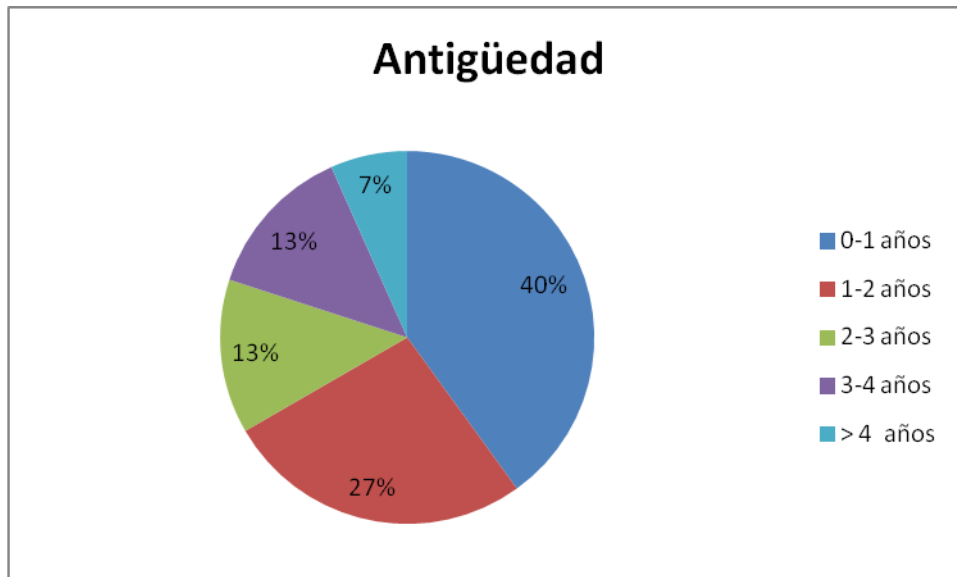


Fuente: Elaboración propia

De las 15 personas encuestadas 9 son hombres y 6 son mujeres para un porcentaje del 60% y 40% respectivamente.

Antigüedad en el banco:

Gráfica 2. Antigüedad



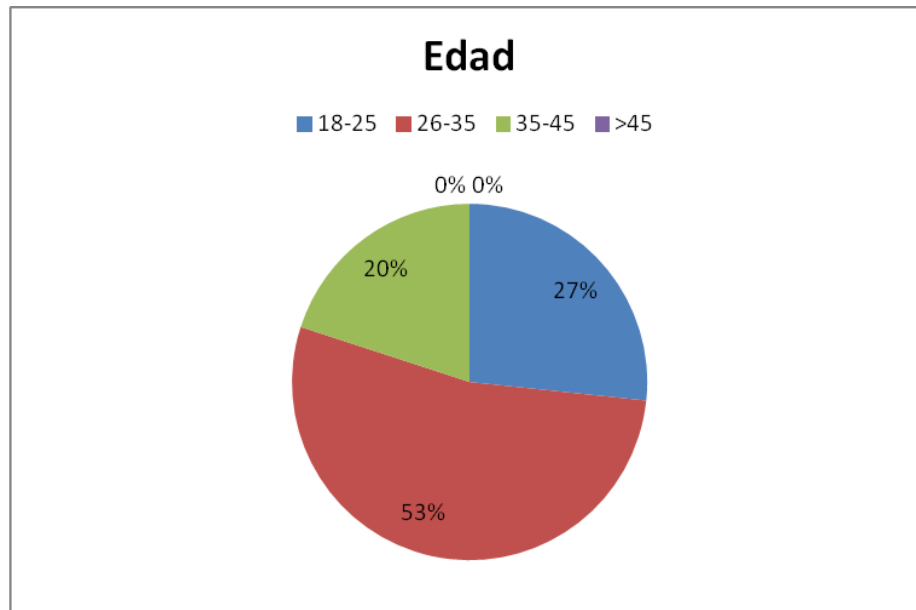
Fuente: Elaboración propia

De las 15 personas encuestadas se distribuyeron en los siguientes rangos de antigüedad:

0-1 años	6	47%
1-2 años	4	20%
2-3 años	2	13%
3-4 años	2	13%
> 4 años	1	7%
Total	15	

Edad:

Gráfica 3. Edad



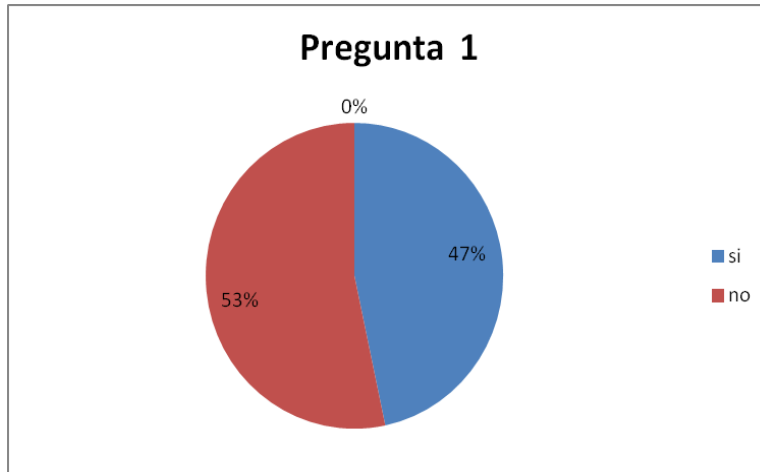
Fuente: Elaboración propia

De las 15 personas encuestadas se clasificaron en los siguientes rangos de edad

18-25 años	4	27%
26-35 años	8	53%
35-45 años	3	20%
>45 años	0	
Total	15	

1. ¿Tiene conocimiento de todos los beneficios que tiene usted por ser colaborador del banco?

Gráfica 4. ¿Tiene conocimiento de todos los beneficios que tiene usted por ser colaborador del banco?

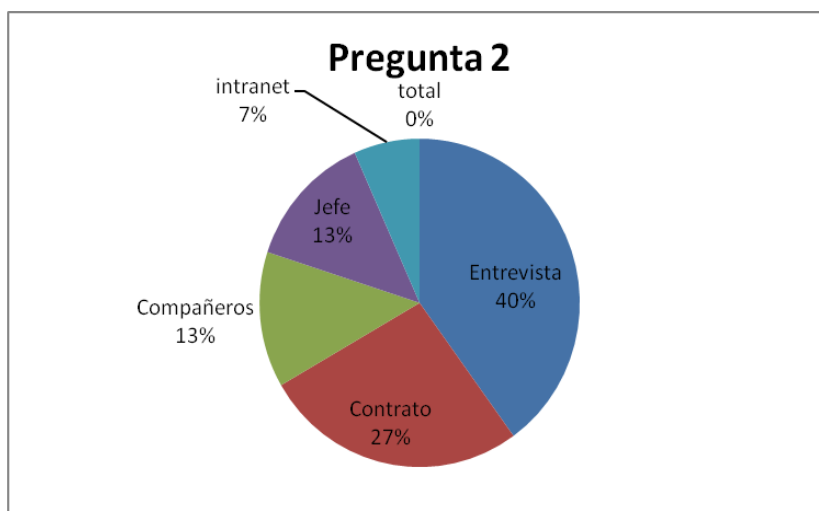


Fuente: Elaboración propia

De las 15 personas encuestadas 7 tienen conocimiento de los beneficios otorgados y 8 no tienen conocimiento, para un porcentaje del 47% y 53% respectivamente.

2. ¿Por qué medio se enteró del plan de incentivos y beneficios que tiene el banco?

Gráfica 5. ¿Por qué medio se enteró del plan de incentivos y beneficios que tiene el banco?



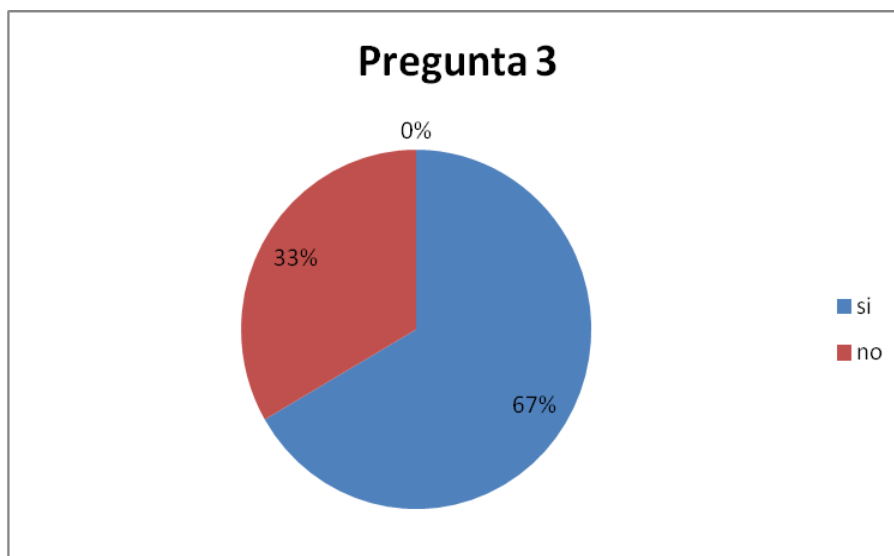
Fuente: Elaboración propia

De las 15 personas encuestadas se clasificaron en los siguientes medios:

Entrevista	6	40%
Contrato	4	27%
Compañeros	2	13%
Jefe	2	13%
Intranet	1	7%
Total	15	

3. ¿Ha recibido algún incentivo económico por su desempeño comercial?

Gráfica 6. ¿Ha recibido algún incentivo económico por su desempeño comercial?

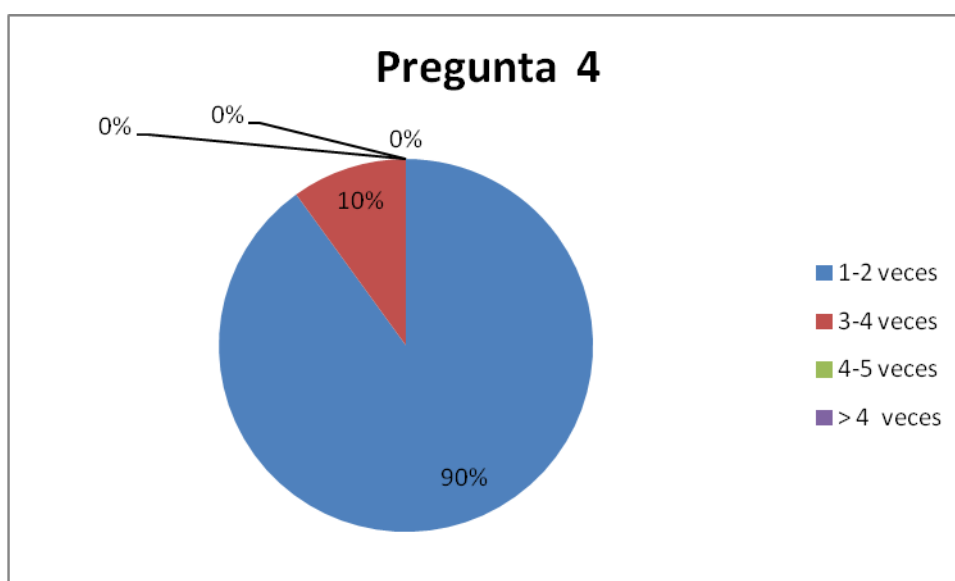


Fuente: Elaboración propia

De las 15 personas encuestadas 10 lo han recibido y 5 no lo han recibido, para un porcentaje del 67% y 33% respectivamente.

4. ¿En el último año cuantas veces lo ha recibido?

Gráfica 7. ¿En último año cuantas veces lo ha recibido?



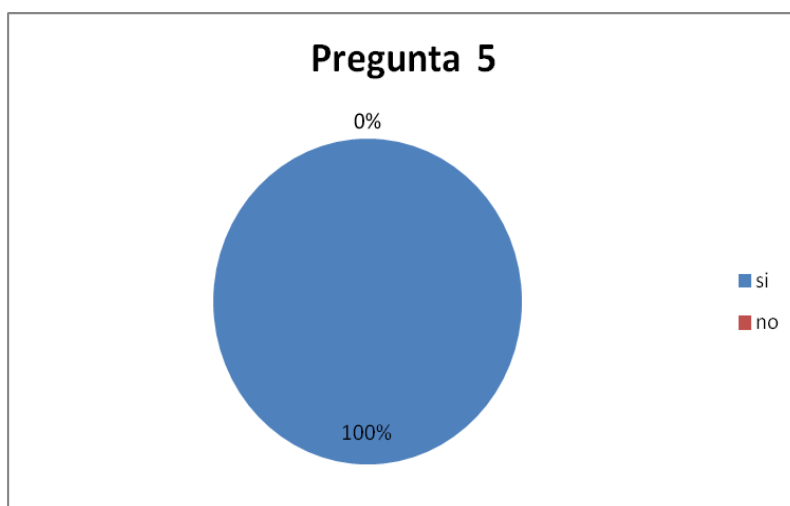
Fuente: Elaboración propia

De las 10 personas encuestadas que han recibido incentivos económicos por su productividad se distribuyeron en los siguientes rangos de frecuencia:

1-2 veces	9	90%
3-4 veces	1	10%
4-5 veces	0	0%
> 4 veces	0	0%

5. ¿Ha recibido algún beneficio por parte del banco diferente a los establecidos por la ley?

Gráfica 8. ¿Ha recibido algún beneficio por parte del banco diferente a los establecidos por la ley?

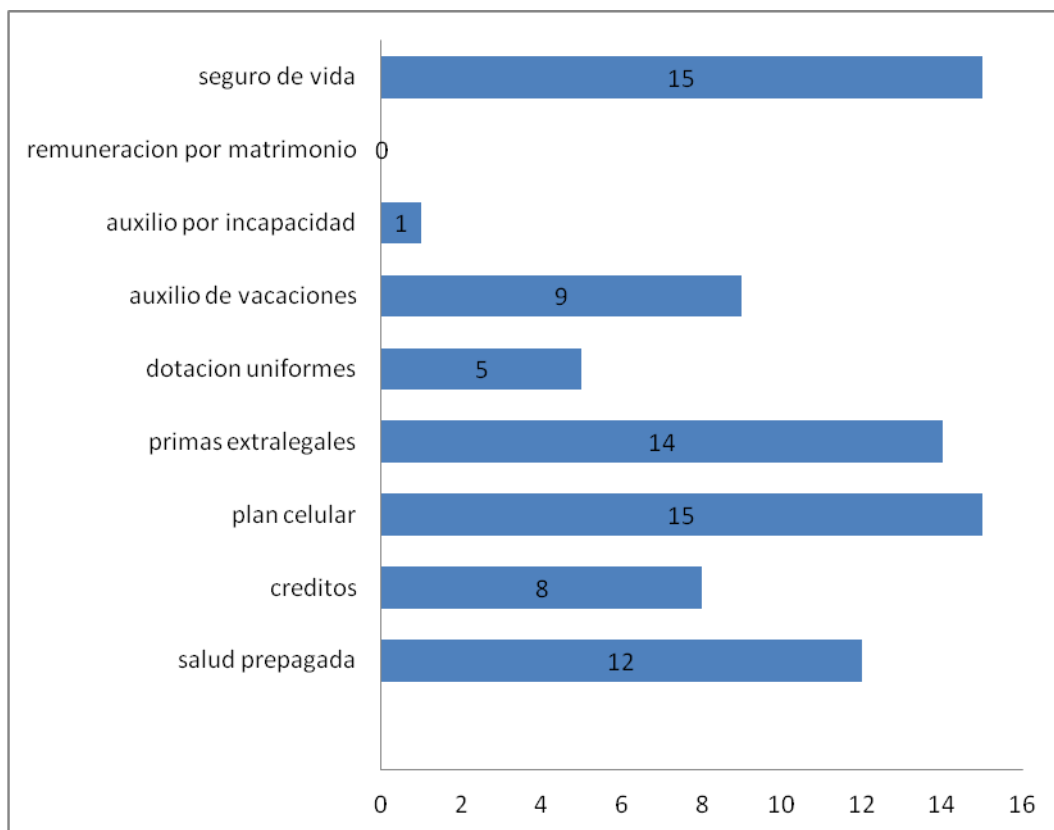


Fuente: Elaboración propia

De las 15 personas encuestadas 15 han recibido por los menos alguno de los beneficios extralegales por parte del banco.

6. ¿Cuál o cuáles beneficios ha recibido por parte del banco?

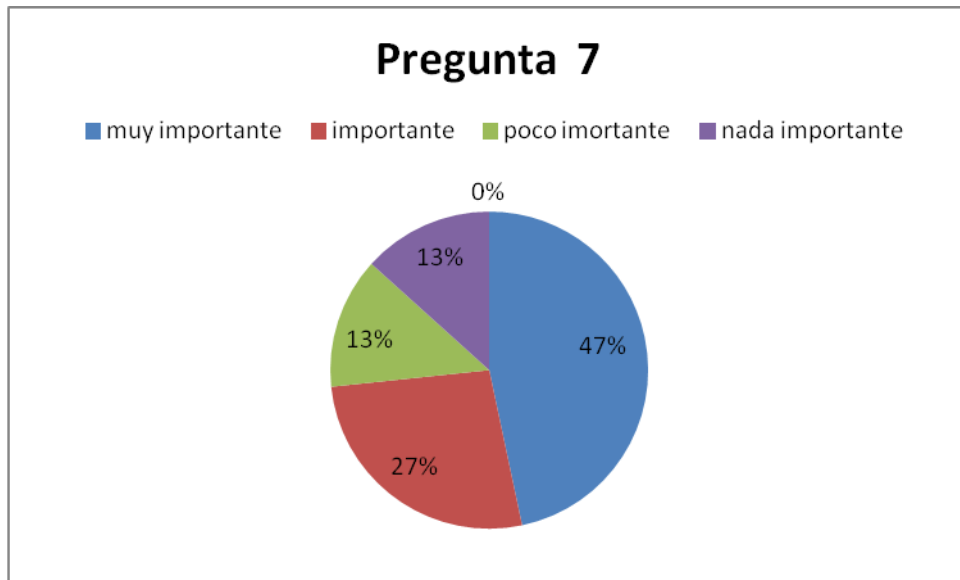
Gráfica 9. ¿Cuál o cuáles beneficios ha recibido por parte del banco?



Fuente: Elaboración propia

7. ¿Qué tan importante es para usted los beneficios relacionados a la promoción del desarrollo personal dentro de la compañía?

Gráfica 10. ¿Qué tan importante es para usted los beneficios relacionados a la promoción del desarrollo personal dentro de la compañía?



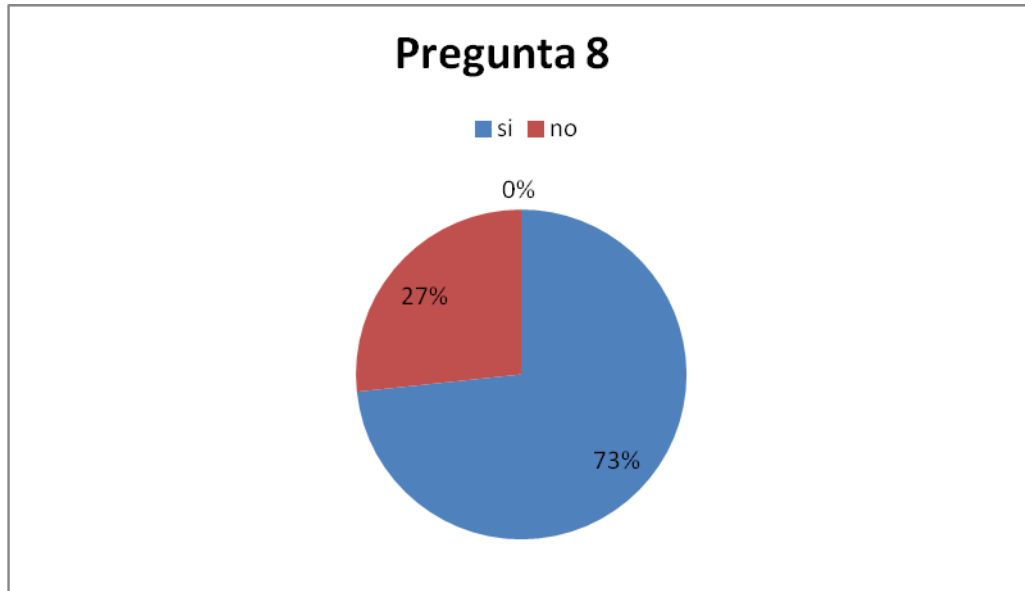
Fuente: Elaboración propia

De las 15 personas encuestadas se clasificaron en los siguientes grados de importancia:

Muy importante	7	47%
Importante	4	27%
Poco importante	2	13%
Nada importante	2	13%
Total	15	

8. ¿Cree usted que el banco proporciona los espacios y herramientas para la promoción del desarrollo personal?

Gráfica 11. ¿Cree usted que el banco proporciona los espacios y herramientas para la promoción del desarrollo personal?

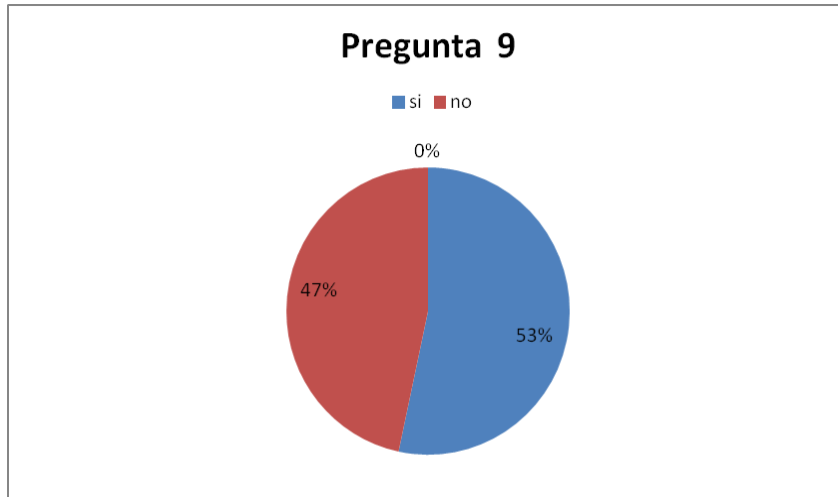


Fuente: Elaboración propia

De las 15 personas encuestadas 11 creen que el banco proporciona espacios y herramientas para la promoción del desarrollo personal y 4 no lo cree, para un porcentaje del 73% y 27% respectivamente

9. ¿Cree usted que el plan de beneficios e incentivos es justo y premia su desempeño laboral?

Gráfica 12. ¿Cree usted que el plan de beneficios e incentivos es justo y premia su desempeño laboral?

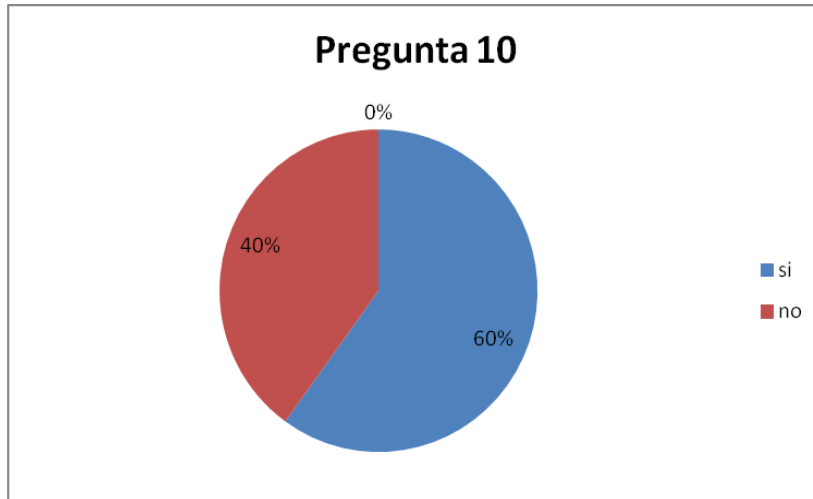


Fuente: Elaboración propia

De las 15 personas encuestadas 8 creen que el plan de incentivos y beneficios es justo y acorde con el desempeño individual y 7 no lo cree, para un porcentaje del 53% y 47% respectivamente

10.¿Considera usted que el banco motiva a los empleados en el desarrollo de sus actividades laborales?

Gráfica 13. ¿Considera usted que el banco motiva a los empleados en el desarrollo de sus actividades laborales?

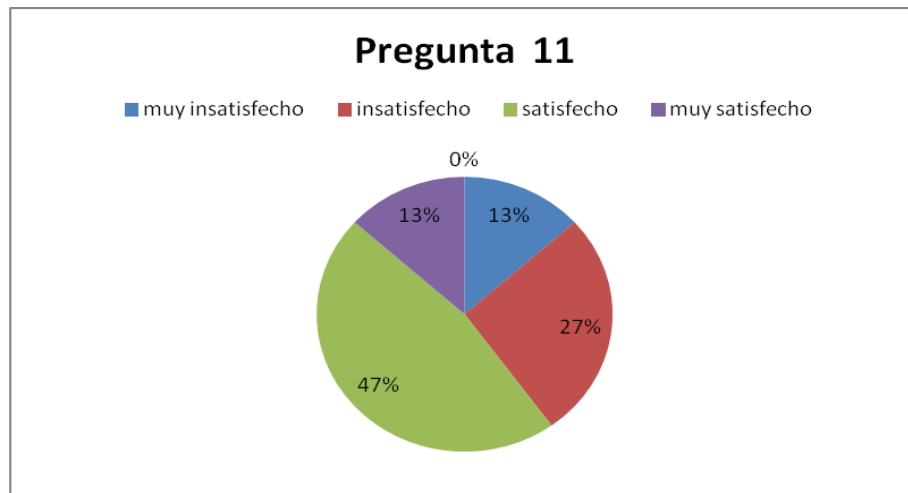


Fuente: Elaboración propia

De las 15 personas encuestadas 9 creen que el banco motiva a sus empleados y 6 no lo cree, para un porcentaje del 60% y 40% respectivamente.

11. Califique de 1 a 4 el grado de satisfacción con el plan de beneficios e incentivos otorgado por el banco donde 1. Es muy insatisfecho, 2. Es insatisfecho 3. Satisfecho 4. Muy satisfecho.

Gráfica 14. Califique de 1 a 4 el grado de satisfacción con el plan de beneficios e incentivos otorgado por el banco donde 1. Es muy insatisfecho, 2. Es insatisfecho 3. Satisfecho 4. Muy satisfecho.



Fuente: Elaboración propia

De las 15 personas encuestadas se clasificaron en los siguientes grados de satisfacción:

Muy insatisfecho	2	13%
Insatisfecho	4	27%
Satisfecho	7	47%
Muy satisfecho	2	13%
Total	15	

12. Nombre algunos elementos importantes para usted que debería de tener un plan de beneficios de una entidad financiera.

Dentro de las respuestas más representativas podemos resaltar los incentivos a la educación superior, actividades de integración, jornadas de salud, auxilio educativos, y plan carrera.

3.3 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS CONSEGUIDOS SEGÚN LA APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas se consideran varios puntos importantes en los que se tomarán de referencia para proponer un plan de incentivos y beneficios para el banco.

- **Antigüedad:** De acuerdo a la encuesta el 67% de los asesores comerciales tiene menos de 2 años en el banco. Este cifra evidencia que en el equipo comercial existe una alta rotación de sus integrantes, afectando de manera directa la estabilidad laboral de los mismos. El empleado que está ante la constante incertidumbre de la posible e inminente terminación de su contrato laboral, no conseguirá dar lo mejor de sí, tendrá siempre sus pensamientos ocupados en lo que podría pasar el día de mañana y no en el buen desempeño de sus labores. Este tipo de problema ocasiona a la empresa un mayor costo en capacitación y entrenamiento. El empleado que recién se vincula a la empresa no dará el 100% de rendimiento ya que se encuentra en una etapa de adaptación y conocimiento del entorno laboral por lo tanto la productividad se ve afectada de manera significativa mientras transcurre este tiempo.
- **Conocimiento:** De las personas encuestadas el 53% de los empleados no tienen un conocimiento amplio del programa de beneficios e incentivos. A pesar que el banco cuenta con diferentes medios y espacios para poder difundirlo, existen deficiencias en la socialización

del mismo. El no contar con un programa de inducción y capacitación estructurado ocasiona que el personal al momento de ingresar al banco no tenga claro las 'reglas de juego' y los beneficios a los que se hace acreedor por estar allí. Unos de los objetivos de los planes de incentivos y beneficios es motivar al empleado a ser lo más productivo posible, tener al mejor personal cualificado con un ambiente ideal para trabajar. Esto será posible si cada compañía tiene claro lo importante que es el implementar un óptimo sistema de incentivos y beneficios acorde a las necesidades de los empleados y que cada uno tenga pleno conocimiento de él.

- **cobertura:** La totalidad de los empleados han sido favorecidos de alguna u otra manera del plan de beneficios extralegales del banco, tales como: medicina prepagada, primas de vacaciones, y seguro de vida entre otros. Este tipo de beneficios a pesar que ocasiona a la empresa un costo adicional, es muy importante para el bienestar de los empleados generando un mayor grado de lealtad, compromiso, entrega, desarrollo personal y satisfacción individual. Cabe resaltar que la mayor deficiencia se puede observar en el esquema de compensación comercial. De las personas encuestadas el 67 % ha recibido algún incentivo económico por su desempeño laboral, el 90% de esa población lo ha recibido tan solo 1 a 2 veces en el último año. Aunque ya hay empleados que han comisionado por la buena productividad, falta que la gran mayoría se haga participe de estos incentivos monetarios o que por lo menos lo hagan más repetitivos y constantes, por lo que se plantea realizar modificaciones para que la empresa tenga mayor participación en el mercado generando rentabilidad y los asesores comerciales cumplan con las metas establecidas incrementando sus ingresos.
- **Desarrollo personal:** El 74% de las personas encuestadas considera y cree que los beneficios relacionados con la promoción del desarrollo personal (autoestima, autoexcelencia y autoeficiencia) son valiosos y

significativos para el cumplimiento de las tareas dentro del banco. En este aspecto según el 73% de los encuestados piensa que la organización propicia los espacios y herramientas necesarios para la promoción del desarrollo personal. El objeto de este tipo de actividades es el de lograr que el empleado sea un ser íntegro y completo, al alcanzar esta estabilidad emocional, entonces el individuo podrá disfrutar de un mayor bienestar personal y laboral; podrá mejorar su potencial, excelencia, responsabilidad, autoestima y creatividad en su ambiente de trabajo, contribuyendo a que la persona descubra y desarrolle sus potencialidades y destrezas, se valore a sí mismo, y reconozca sus habilidades en beneficio propio y de la empresa

- **Motivación:** De las personas encuestadas el 53% cree que el plan de incentivos y beneficios es justo y acorde con su desempeño laboral. Esta cifra es importante para medir el grado de aceptación de los empleados con el plan, a pesar que el porcentaje no es lo esperado por la organización, no se puede decir que este mal diseñado o mal implementado en su totalidad. El 60% de la población considera que el banco motiva a los empleados en el desarrollo de sus actividades laborales, esto nos dice que todavía hay mucho por hacer para poder mejorar este indicador. El éxito radica en lograr que sus empleados sientan que los objetivos de ésta se alinean con sus propios objetivos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas. Es importante que en el diseño del plan se cree un sistema de recompensas equitativas para la organización y los trabajadores. Chiavenato (2000), señala que éstos “deben ser adecuados, equitativos, eficientes en costos, seguros y aceptables para los trabajadores” (p. 446). De esta manera, se alcanzará el equilibrio y éxito de la organización en cuanto a políticas de remuneración y planes de incentivos, los cuales se ven fortalecidos cuando se considera al trabajador como el elemento fundamental de la misma.

- **Satisfacción:** En la encuesta se pudo medir un mediano grado de satisfacción con el plan, otorgando un 60% entre los que están satisfechos y muy satisfechos actualmente. Es verdad que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. Al contrario, los trabajadores que se sienten mal remunerados, maltratados, atrapados en tareas monótonas, sin posibilidades de crecimiento, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos. Teniendo en cuenta estos resultados podemos evidenciar que todavía existen debilidades y cosas por mejorar para que el porcentaje de satisfacción sea mayor y la empresa sea catalogada como unos de los mejores lugares para trabajar en Colombia.

3.4 ELABORACIÓN PLAN DE MEJORAMIENTO AL SISTEMA DE BENEFICIOS E INCENTIVOS CON BASE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS

3.4.1 Plan de incentivos asesor comercial oficina tradicional

El plan de mejora propuesto busca incrementar la productividad de los asesores y rentabilidad de las oficinas. Generando un mayor grado de profundización e integralidad hacia los clientes en sus productos el banco ganara un mayor grado de participación en el mercado fidelizándolos evitando que solo se vea un banco monoproducto.

Cuadro 15. Unidades-producto asesores comerciales oficinas tradicionales captación

PRODUCTOS	UNIDADES	CONDICION	TOPE
Cuentas de ahorro, y corriente.	30	Finalizar el mes con saldo mínimo de \$30.000	200 unidades para saldos al finalizar el mes igual o mayor a \$1 mm
Cuentas de nómina.	20	Al finalizar el mes hayan recibido el primer abono de nomina	20
CDTs	50	Unidades por cada \$ 10 mm captados	500 unidades por producto mismo cliente
Portal internet	20	Por cada servicio inscrito en el portal de internet dentro del mismo mes de la apertura de la cuenta	20

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 16. Unidades-producto asesores comerciales oficinas tradicionales colocación

PRODUCTOS	UNIDADES	CONDICIÓN	TOPE
prestaxpress	30	Por millón desembolsado	5000 unidades por producto mismo cliente
Crédito si	20	Por millón desembolsado	20
Tarjeta de crédito	25	Por millón desembolsado	25
Crédito educativo	100	Por cada producto sin importar el valor	100
Credi oficial	25	Por millón desembolsado	4500 unidades por producto mismo cliente
Credi flash	20	Por millón desembolsado	4500 unidades

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 17. Paquetes por profundización

producto	unidades	Cuenta de ahorro o corriente	Seguro	Portal transaccional
prestaxpress	30	5	3	3
Crédito si	20	3	3	3
Tarjeta de crédito	25	5	N/A	3
Crédito educativo	100	5	N/A	3
credioficial	25	5	3	3
crediflash	20	5	3	3

Fuente: Elaboración propia

Para entrar a compensar el asesor comercial de oficina tradicional debe realizar una productividad mínima mensual, las cual está representada en 3500 unidades.

Cuadro 18. Esquema compensación asesor comercial oficina tradicional

RANGO UNIDADES		PRODUCTIVIDAD
3.500	4.500	\$30
4.501	5.500	\$50
5.501	6.500	\$80
6.501	-	\$100

Fuente: Elaboración propia

- **Multiplicadores**

Cuadro 19. Multiplicador inconsistencias

Inconsistencias (menor al 15%)	Las inconsistencias son efectuadas cuando el colaborador al momento de enviar los documentos de crédito a estudio son rechazados por documentos incompletos, enmendados o desactualizados
\$ 10	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 20. Multiplicador desembolsos

Prestaxpress (millones)	
Desembolso /mes	tarifa
50mm – 70mm	\$5
71mm – 90mm	\$8
91mm – 100mm	\$10
Más de 100mm	\$120

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 21. Multiplicador tarjeta de crédito

Tarjeta de crédito	
# de tarjetas	tarifa
5-7	\$4
8-10	\$10
11-13	\$15
Más de 14	\$20

Fuente: Elaboración propia

Los multiplicadores se podrán obtener siempre y cuando el indicador de inconsistencias no supere el 20%, de lo contrario el asesor comercial

3.4.2 Plan de incentivos asesor comercial vehículos

El plan de mejora propuesto pretende generar una mayor ganancia para los ejecutivos y un aumento en la productividad significando esto un cumplimiento total de las metas trazadas por el banco.

El plan de incentivos se estructura de la siguiente manera:

Cuadro 22. Propuesta plan incentivos vehículos

Desembolso en millones de pesos	Pesos por millón
300-400	1000
401-500	3000
>501	5000

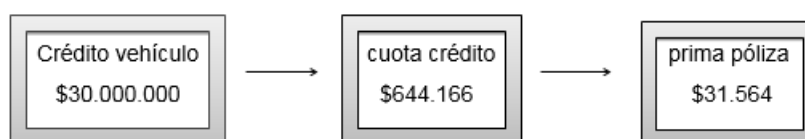
Fuente: Elaboración propia

Lo que se busca es incentivar a la fuerza comercial de vehículos a comenzar a cumplir en un rango menor, considerando la meta alcanzable y de esta manera motivarlos al logro esperado por el ejecutivo y por el banco.

3.4.3 Propuesta banca seguros

Se sugiere pagar al asesor comercial o ejecutivo el 100% de la prima mensual que es cargada al cliente por la póliza sin importar el número de pólizas vendidas. Ejemplo: si el cliente paga mensualmente por el seguro de desempleo e incapacidad por su crédito de vehículo una prima mensual de \$31.564 este valor debe de ser el mismo que se le pague al asesor o ejecutivo por la venta de la póliza.

Figura 3. Propuesta banca seguros



Fuente: Elaboración propia

Valor a pagar por la venta del seguro todo riesgo al asesor o ejecutivo: \$31.564

3.4.4 Propuesta seguros todo riesgo vehículos

La venta de los seguros todo riesgo la hace el asesor o ejecutivo del BANCO PICHINCHA para respaldar la deuda que adquirió el cliente teniendo como garantía el vehículo a financiar. El pago de la comisión de dicha venta se realiza de la siguiente manera:

Vehículo nuevo: Se le paga al concesionario o al vendedor del vehículo (vendedor que refirió el crédito al banco) el 10% del valor total de la póliza adquirida antes de IVA según convenio establecido con el banco.

Vehículo usado: Se le paga al vendedor que refirió al cliente el 10% del valor total de la póliza adquirida antes de IVA.

Al asesor o ejecutivo del banco se le paga según lo estipulado por el banco previo convenio con el corredor de seguros DELIMA MARSH.

Lo que se propone es que el asesor o ejecutivo quien es el que realiza la labor comercial para la venta de la póliza sea quien reciba el mayor beneficio en el proceso de venta.

3.4.5 Propuesta plan de beneficios oficinas tradicionales y vehículos

Según los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas se sugiere adicionar al plan actual de beneficios algunos aspectos de consideración por los trabajadores del banco.

- 1. Auxilio educativo no salarial:** El banco reconocerá a los trabajadores un auxilio económico para la educación superior por semestre estipulado en un 30% del valor total de la matrícula. Tendrán acceso a este

beneficio los trabajadores que tengan como promedio semestral mínimo de 3.8, con un mínimo de 4 materias matriculadas.

2. **Auxilio no salarial por nacimiento de hijos:** El banco reconocer a sus trabajadores beneficiados con una vinculación superior a 1 año, un auxilio equivalente a \$270.000 por cada hijo nacido. La variación de este auxilio estará sujeta al porcentaje de incremento del salario mínimo establecido por el gobierno para el siguiente año.
3. **Auxilio no salarial óptico:** Se reconocerán a los trabajadores que cuenten con más de 6 meses de vinculación un auxilio no salarial por valor de \$200.000 el cual será reconocido una sola vez por año. Se tendrá en cuenta solo con factura de compra en lentes, monturas, lentes de contacto y cirugía refractiva. Este valor será reembolsado en la siguiente quincena de nómina con los requisitos exigidos para su pago. La variación de este auxilio estará sujeta al porcentaje de incremento del salario mínimo establecido por el gobierno para el siguiente año.
4. **Auxilio educativo no salarial para familiares:** El banco reconocerá un auxilio educativo no salarial para familiares de empleados del banco. Se beneficiaran de este incentivo de la siguiente manera:
Preescolar: \$100.000
Primaria: \$120.000
Bachillerato: \$150.000
Universidad: \$200.000

Este auxilio se dará hasta máximo dos hijo por empleado. Se deberá presentar el recibo de matrícula y se abonará en el periodo de enero y junio respectivamente. La variación de este auxilio estará sujeta al porcentaje de incremento del salario mínimo establecido por el gobierno para el siguiente año.

- 5. Auxilio no salarial por defunción (deceso de familiares):** Se reconocerá a los trabajadores un auxilio por defunción por valor de \$375.000 en caso de muerte de los siguientes familiares:

Trabajadores casados o en unión libre: Fallecimiento del conyugue o compañero permanente e hijos que dependan económicamente del empleado.

Trabajadores solteros: en caso de fallecimiento de hijos que dependen directamente del empleado.

- 6. Prima no salarial por antigüedad:** Se reconocerá a los empleados que cumplan el tiempo requerido continuo y directo en el banco, una prima de antigüedad quincenal en el mes que cumpla el tiempo de servicios. Se beneficiarán de la siguiente manera:

Cinco años de servicio: 15 días de sueldo básico que devengue el trabajador.

Diez años de servicio: 22 días de sueldo básico que devengue el trabajador.

Quince años de servicio: 30 días de sueldo básico que devengue el trabajador.

Veinte años de servicio: 45 días de sueldo básico que devengue el trabajador.

- 7. Pensionados por vejes o invalidez:** Se reconocerá al trabajador que se retire en razón al reconocimiento de su pensión de vejez o invalidez a cargo del sistema de seguridad social un auxilio no salarial equivalente a \$ 3.000.000 junto a su liquidación total de prestaciones sociales. La variación de este auxilio estará sujeta al porcentaje de incremento del salario mínimo establecido por el gobierno para el siguiente año.

- 8. Incremento salarial:** El banco reconocerá un incremento salarial de 2 puntos porcentuales por encima del decretado por el gobierno nacional.

Este incremento se le otorgara a los empleados que en su calificación anual de desempeño estén por encima del promedio del total de los empleados. Lo contrario a esto si el empleado no cumple con la condición requerida el aumento será el de ley.

- 9. Auxilio no salarial por graduación:** El banco reconocer un auxilio no salarial por graduación del empleado por valor de \$ 200.000. Este beneficio se realizará cuando el empleado aporte su diploma de grado o acta certificada por la institución de educación superior. Solo se tendrá en cuenta un solo evento por año en caso que el empleado este realizando varios estudios al mismo tiempo.
- 10.Seguro contra robo equipos de cómputo portátiles:** El banco contratará un seguro contra robo en caso de hurto de los equipos portátiles de cómputo en función de sus tareas asignadas. Este seguro cubrirá el valor total del equipo incluyendo accesorios que se hayan inventariado y registrado previamente.
- 11.Encuentros deportivos familiares:** El banco organizara eventos deportivos familiares donde se harán participes a los empleados con sus familias en justas deportivas o actividades relacionadas a la promoción de la vida saludable.
- 12. Brigadas de salud:** El banco hará alianzas con diferentes centros médicos de la ciudad para realizar brigadas de salud para la familia y empleados, en los cuales, los participantes puedan acceder a servicios médicos especializados a bajo costo.
- 13. Recreación y vacaciones:** El banco a través de alianzas con centros recreativos y vacacionales brindará al empleado tarifas preferenciales para pasadías o estadía en centros turísticos para que puedan disfrutar con su pareja o familia.

Estos beneficios fueron propuestos para el mejoramiento de la calidad de vida del empleado de acuerdo a las necesidades expuestas a través de la investigación realizada.

- 14. Plan carrera:** El banco estructurara el plan carrera para que todos los empleados que posean excelentes calificaciones en su desempeño laboral y tengan la formación académica requerida puedan escalar dentro de la organización por concurso de acuerdo a sus méritos.

Los beneficios descritos anteriormente los podemos clasificar de acuerdo a su naturaleza, como monetarios: auxilios y primas, y no monetarios: brigadas de salud, actividades deportivas, recreación, vacaciones y plan carrera. Estos beneficios pretenden cubrir las distintas necesidades que tienen las personas, dentro de esta premisa se busca satisfacer los factores de insatisfacción (ambientales o higiénicos) así como los factores de satisfacción (motivacionales o intrínsecos) expuestos por Herzberg. El objeto de los beneficios propuestos es lograr espacios y medios para la comunicación, participación, motivación y desarrollo permitan lograr una mayor satisfacción de los empleados y una mejora considerable en los resultados de la organización.

Factores importantes para la motivación como los económicos propuestos en el plan de incentivos comerciales y los factores sociales, seguridad, fisiológicos y de autorrealización se quieren satisfacer con un plan de beneficios que ayude a que el entorno laboral sea de total agrado para los colaboradores del banco en búsqueda de sus propios objetivos y del colectivo.

3.4.6 Alcance del plan de incentivos y beneficios.

Para establecer la efectividad del plan propuesto se van a tener en cuenta tres variables importantes:

1. Productividad: Para el año 2016 el banco estableció un crecimiento del 3% sobre el año anterior. Se pretende con el nuevo plan que el banco alcance un crecimiento del 5.5% aumentando significativamente en los productos de captación y colocación. El ideal propuesto es que el aumento de 67% a un 85% el número de empleados que se benefician con los incentivos económicos por el desempeño comercial. Se espera que la frecuencia con que se reciba sea mayor a 5 oportunidades en el año. El objetivo es que el asesor comercial perciba una meta comercial alcanzable y que pueda bonificar con múltiples productos premiándolo por el esfuerzo y perseverancia en búsqueda de lograr sus objetivos.

2. Rotación del personal: El banco en la actualidad cuenta con una alta rotación del personal. Como muestra se tomó el equipo comercial de asesores comerciales de vehículos. La medición de rotación de personal se obtiene de la siguiente fórmula propuesta por Idalberto Chevalier (2002) :

$$(A+D/2) * 100 / PE$$

A: admisiones D: desvinculación durante el periodo

PE: promedio efectivo del periodo considerado

El banco para el área de vehículos para el año 2015 vinculó a 5 personas, desvinculó 3 sobre una población total de 10 asesores.

$$(5+3)/ 2 = 4 * 100 / 10 = 40\%.$$

En respuesta a la fórmula solo en el área de vehículos se tiene un 40% de rotación del personal, índice que preocupa a la gerencia. Se pretende disminuir a un 10% este porcentaje para que no impacte negativamente la labor y resultados comerciales. Con esto se quiere evitar mayores costos en el proceso de reclutamiento, selección de personal, capacitación y contratación.

3. Satisfacción: El factor principal que impacta en la motivación del empleado es la satisfacción laboral. Por eso se espera que el porcentaje

aumente del 60% de satisfacción a un 80% lo cual repercutiría positivamente en el mejoramiento del ambiente laboral y la productividad.

El tiempo establecido para evaluar el plan de mejora es de 1 año y el presupuesto aproximado de inversión se describa si:

Cuadro 23. Presupuesto

Factor	Costo
Primas adicionales	\$50.000.000
Auxilios	\$250.000.000
Bonificaciones	\$250.000.000
Eventos	\$50.000.000

Total: \$ 600.000.000 anuales

4. CONCLUSIONES

- Se pudo determinar que el plan de incentivos actual carece de elementos motivadores que logren que el empleado pueda incrementar y alcanzar la meta comercial establecida. Este sistema no logra despertar gran interés en los asesores comerciales debido a que es confuso y no cumple con las expectativas de los mismos. A pesar que los beneficios extralegales dados por el banco es mayormente aceptado siempre surgen inquietudes y aportes a su mejoramiento en búsqueda de un bienestar general.
- Se conoció que el plan de incentivos y beneficios no es de pleno conocimiento para la mayoría de los encuestados. Esto debido a que el banco no tiene un esquema claro y definido de inducción y capacitación dentro del cual se debe de estudiar y difundir en el momento del ingreso a la compañía.
- En la aplicación de las encuestas se puede concluir que el banco tiene una alta rotación ocasionada principalmente por los deficientes resultados comerciales. El banco no cuenta con una imagen corporativa importante en el mercado laboral, por lo tanto las personas que llegan a la compañía son atraídas más por la remuneración básica que por un trabajo desafiante y atractivo comercialmente.
- Se pudo evidenciar que el banco ofrece los medios y herramientas para el desarrollo personal de sus colaboradores. Para ellos es importante los beneficios relacionados con la promoción del crecimiento del ser humano en la organización, ya que permite que sus colaboradores se sientan importantes y puedan aspirar a una mejor calidad de vida dentro y fuera de su trabajo.

- Para la mitad de los empleados el plan de incentivos y beneficios no se ajusta y premia su desempeño laboral. Esto incide significativamente en la motivación de los colaboradores ya que hay una percepción negativa en cuanto a la poca preocupación de la gerencia por mejorar la situación económica de ellos.
- A pesar que las directivas hacen un esfuerzo por implementar un esquema de bienestar económico y social hay todavía un 40% de colaboradores que no están satisfechos con este planteamiento ya que no ven cubiertas las necesidades reales expuestas por ellos. Esta inconformidad se ve manifestada en la pobre imagen que tiene el banco frente a sus competidores en el reclutamiento de grandes talentos
- Se propuso un sistema de incentivos y beneficios basados en la información obtenida en las distintas herramientas de investigación con el fin de poder brindar a los trabajadores un mayor grado de satisfacción tanto personal como laboral y mejorar su situación económica familiar.
- Se logró generar con este estudio una conciencia sobre la verdadera importancia de los beneficios e incentivos para el empleado por parte de la gerencia y el impacto que genera esta en los resultados.
- Con base a la información recopilada se obtuvieron las bases suficientes para poder proponer y mejorar un sistema de beneficios e incentivos que para muchos empleados no es visible ni amigable.
- Se logró retroalimentar a la gerencia y sus empleados sobre el actual sistema de inventivos y beneficios en puntos específicos de los cuales se tenían dudas e ignoraban la existencia de ellos.

- Se puede concluir con esta investigación que para el empleado del BANCO PICHINCHA no solo los incentivos monetarios reflejados en un esquema comercial son más importantes que los otorgados para el desarrollo de un ambiente propicio en pro del crecimiento personal y profesional.

5. RECOMENDACIONES

- Se recomienda al banco realizar con frecuencia técnicas cualitativas de estudio (focus group) , en donde el grupo escogido interactúe en una dinámica en la cual los participantes se sientan cómodos y libres para hablar y puedan expresar sus opiniones sobre los factores y variables que influyen e impactan en el bienestar de los trabajadores y la familia.
- Se sugiere al banco socializar por todos los medios de comunicación interna, como boletines, carteleras, correos electrónicos, e intranet, de los beneficios que gozan los trabajadores por ser parte de la compañía y retroalimentar las experiencias obtenidas con ellas para que haya más claridad y se masifique el uso de los mismos.
- En la elaboración del plan de incentivos comerciales es conveniente e importante que haya una participación más activa de los funcionarios para que el plan sea concertado y de esta manera verlo de una manera más amigable, de fácil aplicación y entendimiento.
- Informar de forma clara y frecuente los resultados y posiciones en ranking de cada empleado frente a la meta establecida para el mes en curso. Se pretende que con este tipo de mensajes se lleve un control más exhaustivo de la productividad de cada uno y de esta manera poder medir el rendimiento día a día. Esta información también causara en los empleados una expectativa mayor y generara una motivación más para alcanzar los primeros puestos de lista.
- Se sugiere realizar un monitoreo cada tres meses para evaluar las estrategias empleadas dentro del plan de incentivos con el fin de realizar ajustes que beneficien tanto al empleado como al banco en la consecución de las metas trazadas dentro de ese periodo.

- Generar espacios de integración entre los trabajadores y familiares con la finalidad de estimular la sana utilización del tiempo libre de los mismos, sus hijos y su núcleo familiar brindando momentos de esparcimiento, recreación, incentivando actividades lúdicas que den como resultado el bienestar de la familia y el empleado.
- Premiar los resultados del desempeño en niveles de excelencia de los empleados , no solo económicamente a través del plan de incentivos sino también generar un reconocimiento colectivo donde se exalte las mejores prácticas y procedimientos realizados por el colaborador que dieron lugar a dicha mención. Este tipo de estímulos no salariales generan un mayor grado de compromiso y fidelidad con la compañía y genera un clima de sana competencia entre los empleados.
- Estimular la formación superior de los empleados, generando convenios con las instituciones universitarias y tecnológicas para que puedan empezar o culminar sus estudios con tarifas diferenciales dependiendo de los ingresos de cada uno e involucrar a los familiares en talleres y seminarios que puedan ampliar más sus conocimientos en temas relacionados con sus actividades diarias.
- Reforzar y dar mayor importancia dentro del programa de inducción y capacitación el tema de incentivos y beneficios, teniendo en cuenta que los empleados no tienen un buen manejo y dominio del mismo. Este desconocimiento del programa ocasiona confusiones y malas interpretaciones, generando un clima de inconformismo y apatía por los temas de bienestar laboral.
- Evaluar el alto nivel de rotación de personal evidenciada en el estudio, ya que es un buen parámetro para medir el grado de satisfacción del empleado y sentido de pertenencia con el banco.

BIBLIOGRAFIA

- Álvarez, C. E. M. (2011). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Limusa / Noriega.
- Asobancaria. (2014). Semana Económica - Información: aliada en la profundización financiera. Recuperado 23 de enero de 2016, a partir de http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/publicaciones/economica_financiera/semana_economica/2014
- Banco Pichincha, Docmanager, pacto colectivo.
- Calderón Hernández, Gregorio; MURILLO G., Sandra Milena y TORRES N., Karen Yohana. Cultura organizacional y bienestar laboral. En: Cuadernos de administración. Enero-junio, 2003, vol.16, no.25,. p. 1-236.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana. Recuperado a partir de <https://books.google.com.co/books?id=5PXPgAACAAJ&dq=administ+acion+de+los+recursos+humanos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiHiJXgt77KAhUDFx4KHxjyCVIQ6AEIMjAC>
- CÓDIGO SUSTANTIVO DE TRABAJO COLOMBIANO - Actualizado. Legis Editores S.A., Bogotá 2006. p. 418-440.
- Davilowsky. (2012). Motivaciones. Parte 2. Recuperado 23 de enero de 2016, a partir de <https://elcafetindelas5.wordpress.com/2012/05/19/motivaciones-parte-2/>

De Cenzo, A. D., Robbins Stephen P, & García Arroyo, M. T. (2008).

Administración de recursos humanos. México: Limusa Wiley.

El congreso de la república de Colombia. Por la cual se introducen reformas al

Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones., Pub. L.

No. 50 (1990). Recuperado a partir de

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=281>

Franco, S. (2003). Historia del sistema financiero colombiano. Recuperado 23

de enero de 2016, a partir de [http://www.gestiopolis.com/historia-del-](http://www.gestiopolis.com/historia-del-sistema-financiero-colombiano/)

[sistema-financiero-colombiano/](http://www.gestiopolis.com/historia-del-sistema-financiero-colombiano/)

Garay, L. J. (s. f.). El sistema financiero colombiano. Recuperado 23 de enero

de 2016, a partir de

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/050.htm>

GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZÁLEZ

CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos. Un nuevo enfoque al

estudio de la Gestión Humana. Cali. Programa Editorial Universidad del

Valle 2011.

Gómez, C. (2011). *El salario emocional* (Tesis). Colegio de Estudios Superiores

de Administración, Bogotá D.C. Recuperado a partir de

<http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/291/1/BI47.pdf>

Hernández, G. C., Galvis, S. M. M., & Narváez, K. Y. T. (2003). Cultura

organizacional y bienestar laboral. Recuperado 22 de enero de 2016, a

a partir de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>

- Hernández, G. C., Valencia, J. C. N., & Giraldo, C. M. Á. (2007). LA GESTIÓN HUMANA EN COLOMBIA: CARACTERÍSTICAS Y TENDENCIAS DE LA PRÁCTICA Y DE LA INVESTIGACIÓN. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64.
- Jiménez, D. P. (2011). *Manual de recursos humanos* (2a. Ed). Madrid: ESIC Editorial. Recuperado a partir de https://books.google.com.co/books?id=N9eHIV9Mg4C&printsec=frontcover&source=gbbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Martos, R. M., & García, V. M. (2013). *Apoyo en las gestiones cotidianas de las personas dependientes. SSCS0108*. IC Editorial.
- Max-Neef, M. A., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1994). *Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Icaria Editorial.
- Mcclelland, D. C. (1965). Toward A Theory of Motivation Acquisition. John Wiley & Sons Inc. Recuperado el 28 de Septiembre de 2014
- Mcgregor D. (1960). "El aspecto humano de las empresas"
- MERCO DE COLOMBIA, 100 mejores empresas para emplearse en Colombia. (2014)
- Mollá, A. M. (2013). Motivación: Motivación según autores. Recuperado a partir de <http://motivacion.euroresidentes.com/2013/12/motivacion-segun-autores.html>
- Morales, J. A. VELANDIA, N. Salarios: Estrategia y Sistema Salarial o de Compensación. Bogotá, Mc Graw Hill. 2001. p 3-16; 313-341; 381-397.

- Navajo, P. (2004). Motivación del voluntariado. Recuperado 23 de enero de 2016, a partir de <http://www.iniciativasocial.net/motivacion.htm>
- Ortega, A. M. S. (2003). *El sistema de incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial* (Tesis). Escuela Superior Politécnica del Litoral, Estados Unidos. Recuperado a partir de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/791/1/1466.pdf>
- Peiró, J.M. Y Prieto, F. (1996): "Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su Contexto". Madrid.
- Pérez, J., Méndez, S., Jaca, M. (23 de abril de 2010). Motivación de los empleados: Teoría de Herzberg (en español). Sevilla, España: Universidad de Sevilla.
- Portafolio.co. (2014). 6 bancos colombianos entre los mejores 50 de América Latina. Recuperado 23 de enero de 2016, a partir de <http://www.portafolio.co/negocios/6-bancos-colombianos-los-mejores-50-america-latina>
- Robbins, S. P., Coulter, M., & Dávila Martínez, J. F. J. (2005). *Administración* (8a.edición ed.). México: Pearson Educación, Prentice Hall.
- Universidad Eafit, boletín 39, remuneración laboral.
- Uscanga G. M. T., Santillán. A. G. (2012). Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo.
- Vroom, V. (1979): Motivación y alta dirección. (1a Ed.) Trillas, México, D.F., reimp. (1999).

6. ANEXOS

Anexo 1. Pacto colectivo (Parte 1)

PACTO COLECTIVO DE TRABAJO Y DE EFECTIVIDAD LABORAL SUSCRITO ENTRE EL BANCO PICHINCHA S.A. Y SUS TRABAJADORES

PREÁMBULO

Considerando que el BANCO PICHINCHA S.A. (en adelante el “BANCO”) tiene como política fortalecer una cultura organizacional basada en el liderazgo integral para el desarrollo individual y colectivo, orientada a resultados, y sustentada aquélla en el compromiso mutuo de las Partes, requiriendo de los trabajadores, la prestación de unos servicios en forma leal, honesta y responsable procurando que el BANCO pueda llevar a cabo sus propósitos institucionales, y de este último, el reconocimiento y pago oportuno de todas las prerrogativas y derechos que legalmente le asisten a cada trabajador, y adicionalmente el establecimiento de condiciones extraleales que se otorgan buscando el bienestar de los mismos, a través del mejoramiento de las condiciones de trabajo, remuneración y beneficios. Por lo anterior, se ha acordado suscribir el presente Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral, que se regirá por las siguientes Cláusulas:

CAPÍTULO I **PARTES CELEBRANTES Y CAMPO DE APLICACIÓN**

CLÁUSULA PRIMERA: PARTES CELEBRANTES

Son partes celebrantes del presente Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral, el BANCO PICHINCHA S.A., persona jurídica legalmente representada por el Doctor **EDUARDO FERNANDEZ-SALVADOR CHAUVET**, en su calidad de Presidente y Representante Legal, de una parte, y de la otra, los trabajadores al servicio del nombrado BANCO que suscriben este Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral y aquéllos que se adhieran al mismo mediante escrito suscrito con posterioridad a la firma del mismo, siempre y cuando mantengan su condición de trabajadores no sindicalizados y, por lo tanto, no pertenezcan a ningún tipo de Organización Sindical, cumpliendo así con lo dispuesto por los artículos 69 y 70 de la Ley 50 de 1.990.

CLÁUSULA SEGUNDA: CAMPO DE APLICACIÓN

De conformidad con el Artículo 69 de la Ley 50 de 1990, *“Los Pactos entre empleadores y trabajadores no sindicalizados se rigen por las disposiciones establecidas en los Títulos II y III, Capítulo I, Parte Segunda del Código Sustantivo de Trabajo, pero solo son aplicables a quienes lo hayan suscrito o adhieran posteriormente a ellos”*. En ese sentido, el presente Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral cubre a los trabajadores no sindicalizados con contrato laboral que lo suscriban, y constituye el único estatuto que regirá las relaciones entre el BANCO y los trabajadores no sindicalizados durante la vigencia del mismo.

Quedan excluidos de la aplicación del presente Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral los trabajadores con remuneración de salario integral.

CAPÍTULO II EFFECTIVIDAD LABORAL

CLÁUSULA TERCERA: VISIÓN Y ALCANCE

Entendemos que nuestra razón empresarial debe ir mucho más allá de nuestros aspectos legales y beneficios económicos, es el compromiso con nuestros grupos de interés, con sus expectativas, necesidades, proyectos y la manera como nos acercamos y dialogamos con ellos.

Nuestro enfoque de gestión integral nos ha llevado a comprender aún más nuestro papel ante la sociedad y descubrir nuevas oportunidades para aportar al desarrollo de nuestra gente y nuestros clientes, por lo que aplicar un modelo de excelencia, ha contribuido en forma efectiva a alinear y afianzar nuestro sistema gerencial, como medio para orientar la gestión hacia resultados sostenibles.

Es importante resaltar los principios que guían nuestro trabajo, los cuales son: Superar las expectativas de nuestros usuarios con servicios de alta calidad y fomentar el bienestar y desarrollo del talento humano.

CLÁUSULA CUARTA: CULTURA DE RESULTADOS

Tenemos un enfoque que busca que nuestros trabajadores tomen la iniciativa, busquen oportunidades y asuman la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. Nuestro equipo está orientado al logro de resultados con metas desafiantes.

CLÁUSULA QUINTA: DESARROLLO INTEGRAL

En el BANCO realizamos esfuerzos constantes por el desarrollo de nuestros trabajadores. Hay un compromiso real de acompañar el crecimiento integral de cada persona en procesos de cambio, evolución, conforme a los resultados que requiere la organización, a través de:

- Planes integrales de desarrollo.
- Programas de capacitación y entrenamiento.
- Facilidades de préstamo para estudio.

CLÁUSULA SEXTA: COMUNICACIÓN EN DOBLE VÍA

Los principales mecanismos para el fortalecimiento de nuestra comunicación son:

- Modelo de liderazgo integral.
- Grupos primarios.
- Comité de convivencia laboral.
- Línea anónima o de reportes confidenciales.
- Medios escritos como informe anual por resultados, boletines escritos, intranet, cartelera, entre otros.
- Espacios de diálogo con grupos de interés.

CLÁUSULA SÉPTIMA: CALIDAD DE VIDA PARA EL COLABORADOR

Para nuestra organización es una prioridad ofrecerles bienestar a nuestros trabajadores y sus familias, por lo cual promovemos el mejoramiento de la calidad de vida con programas y actividades tales como:

- Programa de bienestar e integración.
- Beneficios organizacionales.
- Reconocimiento de logros.
- Programas que incentivan el balance entre vida personal y profesional.
- Programas de promoción y prevención de salud física y ocupacional.
- Programas de capacitación y desarrollo.
- Sistemas de remuneración justa y competitiva.

CAPÍTULO III
MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA

CLÁUSULA OCTAVA: AUXILIO EXTRALEGAL DE JUNIO

Durante el periodo de vigencia del presente Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral el BANCO reconocerá y pagará a los trabajadores beneficiarios del presente pacto, un auxilio extralegal equivalente a un (1) salario mínimo legal vigente al quince (15) de Junio del respectivo año.

Dicho auxilio se causará en forma proporcional de acuerdo con el tiempo trabajado y será pagado en la primera quincena del mes de Junio del respectivo año.

Este beneficio extralegal no constituye salario ni factor prestacional.

CLÁUSULA NOVENA: AUXILIO EXTRALEGAL DE NAVIDAD

Durante el periodo de vigencia del presente Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral el BANCO reconocerá y pagará a los trabajadores beneficiarios del presente Pacto, un auxilio extralegal de Navidad, equivalente al valor del 50% del salario mensual promedio devengado por el trabajador en el respectivo año calendario.

Dicho auxilio se causará en forma proporcional de acuerdo con el tiempo trabajado y será pagado en la primera quincena del mes de Diciembre del respectivo año.

Este beneficio extralegal no constituye salario ni factor prestacional; no obstante, por mera liberalidad del BANCO, este Auxilio Extralegal de Navidad será tenido en cuenta para el cálculo de cesantías de los trabajadores beneficiarios del presente Pacto.

CLÁUSULA DÉCIMA: AUXILIO EXTRALEGAL DE VACACIONES

El BANCO reconocerá y pagará un Auxilio de Vacaciones al trabajador beneficiario del presente Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral que, dentro de la vigencia de este Pacto tenga el derecho causado a disfrutar de vacaciones y efectivamente disfrute del mismo, recibiendo un Auxilio de Vacaciones equivalente al valor de cero punto treinta y tres (0.33) salario mínimo legal vigente del respectivo año.

Este auxilio se pagará cuando el trabajador entre a disfrutar efectivamente de las

Anexo 5. Pacto colectivo (Parte 5)

vacaciones legales en tiempo, y siempre que éstas no sean compensadas en dinero, ni canceladas a la terminación del contrato de trabajo. Este auxilio se pagará por nómina junto con el pago de las vacaciones de ley.

Para el efecto, se entiende que el 100% del valor de este Auxilio se causa por los quince (15) días hábiles de vacaciones previstos en la ley.

En el evento que, dentro de un mismo año calendario el trabajador beneficiario del presente Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral disfrute de uno o más períodos de vacaciones, el Auxilio de Vacaciones de que trata esta Cláusula se causará y pagará por una sola vez. De igual manera, si el trabajador beneficiario del presente Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral inicia el disfrute de uno o más períodos de vacaciones consecutivos en un año calendario y culmina dicho disfrute en el año calendario inmediatamente siguiente, el Auxilio de Vacaciones regulado en esta Cláusula se causará y pagará por una sola vez.

Este beneficio extralegal no constituye salario ni factor prestacional.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMERA: AUXILIO EXTRALEGAL DE ALIMENTACIÓN Y TRANSPORTE

El BANCO reconocerá a los trabajadores beneficiarios del presente Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral que laboren después de las 10:00 p.m., un auxilio extralegal de alimentación y de transporte hasta por la suma fijada dentro de la Política para el Pago de gastos de Alimentación y Transporte Urbano en Horario Extra Ordinario vigente al momento de causarse el Auxilio.

Este beneficio extralegal no constituye salario ni factor prestacional.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA: AUXILIO POR INCAPACIDAD

Durante el periodo de vigencia del presente Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral, el BANCO reconocerá al trabajador beneficiario del presente pacto un auxilio de incapacidad por Enfermedad Común o Accidente No Laboral de hasta el 100% del salario diario devengado, a partir del tercer día hábil de incapacidad, que le haya sido otorgada por la Empresa Promotora de Salud (EPS) a la cual se encuentra afiliado el colaborador.

Este beneficio extralegal no constituye salario ni factor prestacional.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCERA: PÓLIZA COLECTIVA DE SEGURO DE VIDA E INCAPACIDAD

Durante el período de vigencia del presente Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral el BANCO contratará con una Compañía de Seguros legalmente constituida una Póliza Colectiva de Seguro de Vida, para todos los trabajadores beneficiarios del presente pacto.

El monto, beneficiarios y condiciones de otorgamiento de dicha póliza serán los que determinen el BANCO y la Aseguradora. Las coberturas de la póliza en mención son las que se establecen a continuación:

- Muerte del Trabajador: Desde \$15.000.000 hasta \$25.000.000.
- Auxilio Funerario: \$6.000.000.
- Incapacidad total: Desde \$15.000.000 hasta \$25.000.000.
- Enfermedad Grave: 50% del Valor Asegurado.
- Renta diaria por hospitalización: \$250.000 (con período de carencia 2 días) hasta 30 días de hospitalización. Cuidados intensivos con un cubrimiento máximo de 8 días.
- Auxilio de maternidad: \$300.000 (siempre que exista una afiliación mínima de 1 mes).
- Renta mensual para gastos de hogar en caso de fallecimiento o incapacidad total del Trabajador: \$550.000 por 12 meses.
- Repatriación en caso de fallecimiento del Trabajador Asegurado: 15% del valor asegurado, mínimo \$6.000.000 y máximo \$20.000.000.

Este beneficio extralegal no constituye salario ni factor prestacional.

CLÁUSULA DÉCIMA CUARTA: PÓLIZA COLECTIVA DE SALUD

El BANCO contratará con una Compañía de Seguros legalmente constituida, una Póliza de Salud, la cual busca responder adecuadamente a las necesidades en servicios de salud de los trabajadores beneficiarios del presente Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral. Esta póliza es complementaria a los servicios de salud cubiertos por la E.P.S. a la que se encuentre afiliado el trabajador beneficiario.

El BANCO pagará un porcentaje del valor de dicha póliza según el Plan de Salud escogido por el trabajador beneficiario. En el evento que en función del respectivo

Anexo 7. Pacto colectivo (Parte 7)

Plan de Salud se genere un valor superior al que por políticas internas del BANCO éste pagará, dicho valor adicional deberá ser cubierto por el trabajador beneficiario del presente Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral que decida tomar el respectivo plan complementario de salud.

El monto, cobertura, beneficiarios y condiciones de otorgamiento de dicha póliza serán los que determinen el BANCO y la Aseguradora.

Este beneficio extralegal no constituye salario ni factor prestacional.

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA: CRÉDITO EDUCATIVO

El BANCO otorgará a los trabajadores beneficiarios del presente Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral un crédito educativo de hasta el 100% del valor de la matrícula del pregrado, especialización, o maestría que decida cursar el trabajador beneficiario a una tasa del 0% de interés.

El mencionado préstamo se realizará teniendo en cuenta el nivel de endeudamiento del trabajador.

Los requisitos y condiciones para el otorgamiento de dicho crédito, así como la forma de adjudicación del mismo, serán los contenidos en el Manual de Políticas de Portafolio Bancario para Empleados vigente al momento del otorgamiento del crédito.

CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA: CRÉDITO LIBRE INVERSIÓN

El BANCO podrá otorgar a los trabajadores beneficiarios del presente Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral un crédito de libre inversión.

El mencionado préstamo se realizará teniendo en cuenta el nivel de endeudamiento del trabajador.

Los requisitos y condiciones para el otorgamiento de dicho crédito, así como la forma de adjudicación del mismo, serán los contenidos en el Manual de Políticas de Portafolio Bancario para Empleados vigente al momento del otorgamiento del crédito.

CLÁUSULA DÉCIMA SÉPTIMA: CRÉDITO VEHÍCULO Y MOTO

El BANCO podrá otorgar a los trabajadores beneficiarios del presente Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral un crédito de para la adquisición de vehículos y/o moto.

Anexo 8. Pacto colectivo (Parte 8)

El mencionado préstamo se realizará teniendo en cuenta el nivel de endeudamiento del trabajador.

Los requisitos y condiciones para el otorgamiento de dicho crédito, así como la forma de adjudicación del mismo, serán los contenidos en el Manual de Políticas de Portafolio Bancario para Empleados vigente al momento del otorgamiento del crédito.

CLÁUSULA DÉCIMA OCTAVA: CRÉDITO PARA FINANCIAR PÓLIZA PARA LA EDUCACIÓN DE LOS HIJOS

El BANCO podrá otorgar a los trabajadores beneficiarios del presente Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral un crédito para la financiación del pago de la prima de pólizas dirigidas a cubrir la educación de los hijos de los trabajadores.

El mencionado préstamo se realizará teniendo en cuenta el nivel de endeudamiento del trabajador.

Los requisitos y condiciones para el otorgamiento de dicho crédito, así como la forma de adjudicación del mismo, serán los contenidos en el Manual de Políticas de Portafolio Bancario para Empleados vigente al momento del otorgamiento del crédito.

CLÁUSULA DÉCIMA NOVENA: PORTAFOLIO BANCARIO

Los trabajadores beneficiarios del presente Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral podrán beneficiarse del portafolio bancario ofrecido por el Banco.

Los requisitos y condiciones para el otorgamiento de los productos que integran el Portafolio, serán los contenidos en el Manual de Políticas de Portafolio Bancario para Empleados vigente al momento de la adquisición de los productos.

En relación con los productos de Cuenta de Nómina y de Tarjeta de Crédito, el Banco mantendrá para los trabajadores beneficiarios del presente Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral los siguientes beneficios:

Para el producto Cuenta de Nómina:

- No tendrá cobro de cuota de manejo.
- Retiros ilimitados por red de cajeros Pichincha a cero costo.
- Hasta cuatro consultas mensuales de saldo en cuenta, en red de cajeros

Anexo 9. Pacto colectivo (Parte 9)

Pichincha, a cero costo.

- Hasta cuatro retiros mensuales a nivel nacional sin costo.

Para el producto Tarjeta de Crédito:

- Compra de cartera al 1% mensual hasta por una sola vez.
- No tendrá cobro de cuota de manejo.
- Hasta cuatro consultas mensuales de saldos a través de cajero automático a cero costo.
- Hasta dos tarjetas amparadas.

Estos beneficios extralegales no constituyen salario ni factor prestacional.

CLÁUSULA VIGÉSIMA: PLAN CORPORATIVO DE CELULAR

Los trabajadores beneficiarios del presente Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral y su grupo familiar básico compuesto por padre, madre, hijos(as) y esposo(a) o compañero(a) permanente, tienen la opción de acogerse al Plan Corporativo de Telefonía Celular que tenga contratado el BANCO, el cual propende por tarifas preferenciales para sus trabajadores y pagos que podrán realizarse a través de descuento por nómina. Para que el respectivo trabajador beneficiario del presente Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral pueda acceder al beneficio extralegal que regula esta Cláusula, deberá tener la capacidad de pago suficiente, de acuerdo con la evaluación previa que al efecto adelante el BANCO.

Este beneficio extralegal no constituye salario ni factor prestacional.

CLÁUSULA VIGÉSIMA PRIMERA: PERMISO REMUNERADO POR MATRIMONIO

Con ocasión del matrimonio del trabajador beneficiario del presente Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral, el BANCO concederá tres (3) días hábiles de permiso remunerado. Dicho permiso se deberá disfrutar de manera inmediata a la celebración del matrimonio.

El trabajador deberá acreditar dentro de los treinta (30) días siguientes a la fecha del matrimonio la ocurrencia del mismo.

CLÁUSULA VIGÉSIMA SEGUNDA: DOTACIÓN DE UNIFORMES CORPORATIVOS

Durante el periodo de vigencia del presente Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral, el BANCO otorgará el beneficio de dotación de uniformes como imagen corporativa para todos los trabajadores beneficiarios del mismo a los que por ley no les corresponda el derecho y cuyas funciones involucren la atención directa de público en las Oficinas del BANCO.

De este beneficio gozarán los cargos de Asesor Comercial Bancario y Asistente de Servicios Bancarios.

Dicha dotación es de uso obligatorio.

De esta manera, el BANCO mantiene su sentido de uniformidad con sus clientes, por lo que da las herramientas necesarias de trabajo al personal.

Las condiciones de otorgamiento de dicho beneficio serán determinados por el BANCO.

Este beneficio extralegal no constituye salario ni factor prestacional.

PARÁGRAFO GENERAL DEL CAPÍTULO: Las Partes acuerdan que todos los beneficios contenidos en este Capítulo del Presente Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral, no constituyen salario, ni factor para la liquidación de prestaciones sociales, ni de aportes a seguridad social o parafiscales, de conformidad con lo previsto en los artículos 15 y 16 de la Ley 50 de 1990 y en la Ley 344 de 1996.

CAPÍTULO IV **NORMAS LEGALES APLICABLES**

CLÁUSULA VIGÉSIMA TERCERA: IMPUTABILIDAD DEL PACTO

Acuerdan las Partes que tanto los aumentos de salario como los demás beneficios a los que se hace referencia en el presente Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral, son imputables a los que tuviere que hacer el BANCO, en calidad de Empleador, por disposición legal o reglamentaria o del Consejo Nacional de Trabajo o del Consejo Nacional de Salarios, o por posteriores acuerdos individuales o colectivos, ya sea por medio de Convención Colectiva de

Anexo 11. Pacto colectivo (Parte 11)

Trabajo, Laudo Arbitral o cualquier otro medio o mecanismo que se refiera a aumentos generales de salarios, parciales, individuales, mínimo legales o convencionales, etc., y que tengan aplicación durante la vigencia de este Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral; todo ello en tal forma que si los aumentos y beneficios decretados, pactados o fijados por cualesquiera de los medios legales, normativos o reglamentarios, etc., antes indicados, fueren inferiores a lo aquí pactado, no se alteran los que se consignan en este Pacto, pero si en conjunto o individualmente fueren superiores, en el evento en que le correspondiere al BANCO hacerlos, solo estará obligado a reajustar o pagar la diferencia.

En el caso de que el BANCO voluntariamente efectúe incrementos salariales, o conceda beneficios superiores fuera de los contemplados en este Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral, se aplicará, y así lo aceptan las Partes, a estos mayores valores o distintos beneficios la imputabilidad de acuerdo con lo pactado en esta Cláusula.

CLÁUSULA VIGÉSIMA CUARTA: PÉRDIDA DE LOS BENEFICIOS DEL PACTO

En razón al carácter extralegal de los beneficios consagrados en el presente Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral y en cumplimiento de lo ordenado por el artículo 481 del C.S.T., las Partes acuerdan que si por cualquier motivo, uno o más trabajadores que hubiesen suscrito el presente Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral, posteriormente renunciaran a él total o parcialmente, o dejaran de tener la calidad de trabajadores necesaria para gozar de los beneficios que conlleva el mismo, regresarán a la remuneración, condiciones de trabajo y demás derechos que tenían antes de firmar el presente acuerdo, sin perjuicio de las demás acciones a que haya lugar por el incumplimiento de lo pactado, y sin que por tal razón quien incumpla tuviere derecho a reclamar por eventual desmejora en la remuneración y condiciones de trabajo.

CLÁUSULA VIGÉSIMA QUINTA: VIGENCIA DEL PACTO COLECTIVO DE TRABAJO Y DE EFECTIVIDAD LABORAL

El presente Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral tendrá una vigencia de tres (3) años contados a partir del día diecisiete (17) de Marzo de dos mil catorce (2014), y con vencimiento, por lo tanto, el día dieciséis (16) de Marzo del año dos mil diecisiete (2017), acordando las Partes someterse estrictamente a las normas que rigen para los Pactos Colectivos de Trabajo.

Anexo 12. Pacto colectivo (Parte 12)

Lo anterior habida consideración de lo establecido en el artículo 69 de la ley 50 de 1.990 y en el Decreto 904 de 1.95,1 y en forma especial en cuanto se refiere a su prórroga y denuncia.

Este documento regirá las relaciones laborales entre el BANCO PICHINCHA S.A. y sus TRABAJADORES NO SINDICALIZADOS A SU SERVICIO, que se encuentren adheridos durante la vigencia indicada.

En constancia de todo lo anterior, se extiende y se suscribe la presente PACTO COLECTIVO DE TRABAJO y DE EFECTIVIDAD LABORAL por los comparecientes, a los diecisiete (17) días del mes de Marzo del año dos mil catorce (2014) en dos ejemplares del mismo tenor, valor y contenido, uno (1) con destino al Ministerio de Trabajo y otro para las Partes celebrantes.

CLÁUSULA VIGÉSIMA SEXTA: PROCEDIMIENTO LEGAL

El BANCO se compromete a que una vez suscrito el presente Pacto Colectivo de Trabajo y de Efectividad Laboral, se efectuarán los trámites necesarios para que quede debidamente depositado ante el Ministerio del Trabajo, así como que se suministre una copia del mismo a cada uno de los trabajadores que lo suscriban o que con posterioridad se acojan a él.

Por el BANCO,

EDUARDO FERNANDEZ-SALVADOR CHAUVET
Presidente y Representante Legal

Los Trabajadores,

Anexo 13. Formato encuesta (Parte 1)

Encuesta plan de incentivos y beneficios de Banco Pichincha			
Nombre :	sexo:		
Edad:	Antigüedad:		
Marque con una X en los recuadros al frente de cada una de las opciones de respuesta .			
1. Tiene conocimiento de todos los beneficios que tiene usted por ser colaborador del banco?			
Si	☐	No	☐
2. Por qué medio se enteró del plan de incentivos y beneficios que tiene el banco?			
Entrevista	☐	Compañeros	☐
		Intranet	☐
Contrato	☐	Jefe	☐
		Total	☐
3. Ha recibido algún incentivo económico por su desempeño comercial?			
Si	☐	No	☐
4. En el último año cuantas veces lo ha recibido?			
1-2 veces	☐	4-5 veces	☐
3-4 veces	☐	> 4 veces	☐
5. Ha recibo algún beneficio por parte del banco diferente a los establecidos por la ley?			
Si	☐	No	☐
6. Cual o cuales beneficios ha recibido por parte del banco?			
salud prepagada	☐	Dotacion uniformes	☐
		seguro de vida	☐
creditos	☐	Auxilio de vacaciones	☐
plan celular	☐	Auxilio por incapacidad	☐
primas extralegales	☐	Remuneracion por matrimonio	☐
7. Que tan importante es para usted los beneficios relacionados a la promoción del desarrollo personal dentro de la compañía?			
Muy importante	☐	Poco importante	☐
Importante	☐	Nada importante	☐
8. Cree usted que el banco proporciona los espacios y herramientas para la promoción del desarrollo personal?			
Si	☐	No	☐

Anexo 14. Formato encuesta (Parte 2)

9. Cree usted que el plan de beneficios e incentivos es justo y premia su desempeño laboral?

Si

No

10. Considera usted que el banco motiva a los empleados en el desarrollo de sus actividades laborales?

Si

No

11. Califique de 1 a 4 el grado de satisfacción con el plan de beneficios e incentivos otorgado por el banco donde 1. es muy insatisfecho, 2. es insatisfecho 3. satisfecho 4. muy satisfecho.

1

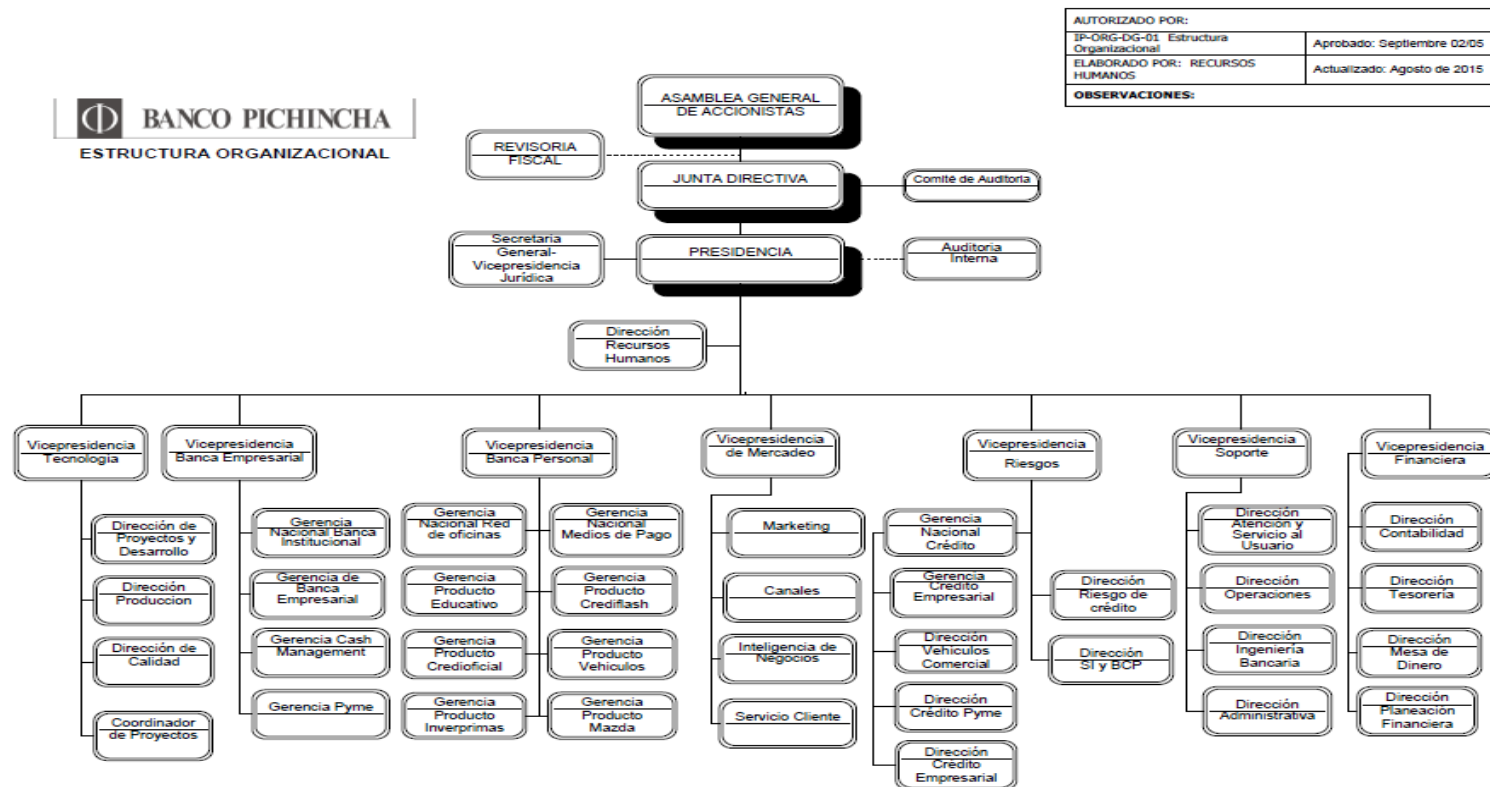
3

2

4

12. Nombre algunos elementos importantes para usted que debería de tener un plan de beneficios de una entidad financiera.

Anexo 15. Estructura organizacional



Fuente: Banco pichincha.

