

**“DISEÑAR DE UN MODELO QUE PERMITA COMPLEMENTAR EL PLAN
DE AHORRO PENSIONAL EN DELIMA MARSH”**

**JUAN MANUEL AGUIRRE BEDOYA
CARLOS AUGUSTO ROA AREVALO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN SEGUROS Y SEGURIDAD SOCIAL
BOGOTÁ D.C. FEBRERO DE 2008**

**“DISEÑAR DE UN MODELO QUE PERMITA COMPLEMENTAR EL PLAN
DE AHORRO PENSIONAL EN DELIMA MARSH”**

**JUAN MANUEL AGUIRRE BEDOYA
CARLOS AUGUSTO ROA AREVALO**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA
EN SEGUROS Y SEGURIDAD SOCIAL**

**ASESOR DE TESIS
DR. RODRIGO A. CASTILLO S.**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN SEGUROS Y SEGURIDAD SOCIAL
BOGOTÁ D.C. FEBRERO DE 2008**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, 29 de Febrero de 2.008

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi Esposa Elsa Judith Martínez Ladino y a mi Hija Luisa María Roa Martínez por todo el apoyo y el tiempo que sacrificaron mientras desarrolle esta importante especialización.

CARLOS ROA

Quiero dedicarle este trabajo de grado
a mi hija y a mi familia por la comprensión
y apoyo que me brindaron.

Juan Manuel Aguirre

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
JUSTIFICACIÓN	12
1. MARCO TEÓRICO	13
1.1 ANTECEDENTES	13
1.1.1 Los Salarios a través de la Historia	13
1.1.1.1 La Época Antigua	13
1.1.1.2 Edad Media – Feudalismo	13
1.1.1.3 Salarios Siglo XVI	15
1.1.1.4 Época Moderna – Revolución Industrial	16
1.1.1.5 Salarios Siglo XXI	17
1.2 TEORÍAS DE LA REMUNERACIÓN (SALARIOS)	19
1.2.1 Teoría de los Ingresos	19
1.2.2 Teoría de la subsistencia	19
1.2.3 Teoría del fondo de salarios	19
1.2.4 Teoría de Marx	20
1.2.5 Teoría de la productividad marginal	20
1.2.6 Teoría de la oferta y la demanda	20
1.2.7 Teoría de los salarios altos	20
1.3 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	20
1.3.1 Las Centradas en el Contenido	20
1.3.2 Las Centradas en el Proceso	21
1.4 SISTEMA DE REMUNERACIÓN EN COLOMBIA	21
1.4.1 Ordinaria	21
1.4.2 Mínimo Legal	22
1.4.3 Salario Integral	22
1.5 OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR EN LAS EMPRESAS EN COLOMBIA?	22
1.5.1 Seguridad Social	22
1.5.1.1 Pensiones	22
1.5.1.2 Salud	22
1.5.1.3 Riesgos Profesionales	23
1.5.2 Subsidio Familiar	23
1.5.3 Prestaciones Sociales que pagan las empresas a sus empleados?	23
1.5.3.1 Prima de servicios	23
1.5.3.2 Vacaciones	23
1.5.3.3 Auxilio de Cesantías	24
1.5.3.4 Intereses de Cesantías	24
1.5.3.5 Subsidio de Transporte	24

1.6 CONCEPTOS	24
	Pág.
1.6.1 Qué es remuneración?	24
1.6.2 Qué es motivación laboral?	25
1.6.2.1 Modelo de motivación	25
1.6.3 Capital Humano	25
1.6.4 Planes de beneficios	25
1.7 HISTORIA DE LOS PLANES DE COMPENSACIÓN EN OTROS PAÍSES	25
1.7.1 Estados unidos (USA)	25
1.7.1.1 Los planes de contribución definida	26
1.7.1.2 Los planes de beneficio definido	26
1.7.1.3 Los planes híbridos	27
1.7.1.4 Otras Figuras utilizadas para la jubilación	28
1.7.2 ESPAÑA	29
1.7.2.1 Principales novedades del nuevo reglamento de planes y fondos de pensiones	30
1.8 PLANES EMPRESARIALES	32
1.8.1 Qué son los Planes Empresariales	32
1.8.2 Cómo se estructuran los Planes Empresariales	32
1.8.3 Beneficios que se obtienen de los Planes Empresariales	32
1.8.4 Para los empleados	33
1.8.5 Hacia dónde se dirige el tema Pensional en Colombia?	33
1.8.6. Relación entre los Planes de Compensación y el Ahorro Pensional	35
1.8.6.1 Tránsito generacional de la compensación	36
1.8.6.2 Compensación flexible	38
1.8.6.3 Compensación variable	38
1.8.6.4 Reconversión de beneficios	42
1.8.7 Reglamentación de los planes de compensación	44
2. PERFIL DE LA EMPRESA DELIMA MARSH	47
2.1 RESEÑA HISTÓRICA	47
2.2 MISIÓN	48
2.3 VISIÓN	48
2.4 VALORES FUNDAMENTALES	48
2.5 POLÍTICA DE CALIDAD	48
2.6 OBJETIVOS	48
2.7 ORGANIGRAMA	49
2.8 PLAN DE BENEFICIOS PARA EMPLEADOS DELIMA MARSH S.A.	50
2.8.1 Beneficios Actuales Ofrecidos A Los Empleados De Delima	51
2.8.2 Seguro de grupo vida	51
2.8.3 Seguro de accidentes	51
2.8.4 Plan de salud – salud segura	52
2.8.5 Descuentos en primas de seguros personales	52
2.8.6 Prestamos	52

2.8.7 Programa para adquisición de vehículos	54
	Pág.
2.8.8 Planes de estudio y capacitación	55
2.8.9 Beneficios adicionales a los de ley	55
2.8.10 Beneficios por consecución de negocios	55
2.8.11 Plan del fondo de pensiones de jubilación - Delima del futuro	57
2.9 ESCALA SALARIAL DE LA EMPRESA DELIMA MARSH	57
3. PLAN EMPRESARIAL DE AHORRO PENSIONAL EN DELIMA MARSH	57
3.1 OBJETIVOS	57
3.1.1 Objetivo General	58
3.1.2 Objetivos Específicos	58
3.2 METODOLOGÍA	59
3.2.1 Fase Preliminar	60
3.2.1.1 Diseño y aplicación de una encuesta como herramienta de recopilación de datos	62
3.2.1.2 Tabulación de datos y análisis de resultados	63
3.2.2 Diagnóstico	63
3.2.3 Definición del plan de ahorro pensional	64
3.2.4 Relación de costos del plan empresarial	64
3.3 BENEFICIO PENSIONAL – TASA SUSTITUCIÓN PATRONAL	65
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	68
ANEXOS	70

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Reconversión de beneficios	43
Ilustración 2. Beneficios más utilizados	44
Ilustración 3. Gráfico de resultados de conocimiento del plan empresarial de Delima Marsh	59
Ilustración 4. Gráfico de resultados de forma en la que se entera el colaborador del plan de beneficios de Delima Marsh	60
Ilustración 5. Gráfico de resultados de calificación del plan de beneficios	60
Ilustración 6. Gráfico de resultados de la contribución del plan en la calidad de vida de los colaboradores	61
Ilustración 7. Gráfico de resultados de la percepción de la contribución económica del plan	61
Ilustración 8. Gráfico de resultados del grado de aceptación del plan de ahorro pensional como parte de la cultura de ahorro para garantizar el ingreso futuro	62
Ilustración 9. Gráfico de resultados de la cultura de ahorro actual de los colaboradores de la empresa	62
Ilustración 10. Costos de ahorro pensional	64

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. ENCUESTA PLAN DE BENEFICIOS DELIMA MARSH	70
ANEXO 2. TABULACIÓN ENCUESTA PLAN DE BENEFICIOS DELIMA MARSH	72
ANEXO 3. DOCUMENTO DE ADHESIÓN A PLANES EMPRESARIALES	74
ANEXO 4. RELACIÓN DE PARTICIPES DEL PLAN DE AHORRO PENSIONAL	78

INTRODUCCIÓN

La ley 100 de 1993 con la inclusión del régimen de ahorro individual con solidaridad amplió el concepto de la seguridad social a un esquema en donde la implementación de nuevos productos y servicios están enfocados a satisfacer necesidades de cada uno de las personas, es allí donde las empresas Colombianas han encontrado una nueva fuente de motivación y beneficio para mejorar la calidad de vida y obtener mejoras económicas para sus trabajadores, lo cual redundo en un mayor compromiso de los empleados con la organización dado que se incentiva el ahorro para complementar el ingreso permanente futuro.

No obstante, esta situación históricamente se ha presentado de una forma diferente. Si damos una vista al pasado, nos encontramos con fases que tienen su inicio en el campo artesanal, luego la revolución industrial que dio paso a la producción en línea donde las personas solo debían operar las máquinas haciendo parte del engranaje del ciclo productivo, en función de lograr altos niveles de eficiencia, esto tenía como consecuencia que los individuos realizaran labores repetitivas lo que generaba que las personas fueran tratadas como máquinas sin importar su aporte intelectual.

En los inicios del siglo XX con la teoría X de Douglas Macgregor se acentúa el hecho de que las empresas no crean en las personas, buscando métodos represivos que los obligue a cumplir con las tareas encomendadas y argumentando que al ser humano medio no le gusta trabajar y quiere evitar a toda costa hacerlo eludiendo cualquier responsabilidad, ya que tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo; por ello es necesario que lo dirijan. Si se pensara en lo antigua de la teoría se podría deducir que pertenece a una práctica del pasado pero sin embargo se encuentra latente en muchas organizaciones vigentes a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales.

Siendo consecuentes con las necesidades actuales enmarcadas en premisas tales como: la globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. Los modelos que se han venido utilizando pierden vigencia teniendo en cuenta que, se basan en la concepción del hombre como un "sustituible" instrumento del engranaje productivo; en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización, es así como a las personas se les cataloga como "medio" más no como "fin".

Las exigencias del nuevo Siglo XXI, han despertado a una realidad latente y es que la verdadera ventaja competitiva está dada en el conocimiento gestado desde sus colaboradores, demandando una nueva gerencia, más proactiva, generadora

de cambios y desde luego, que los sepa interpretar, además de mucha creatividad, e innovación, en donde la calidad, y la productividad son oportunidades significativas, que marcan la diferencia.

Como respuesta a los cuestionamientos acerca de la relación de los individuos con la organización, se han planteado varios acercamientos a través de teorías que pretenden cerrar las brechas existentes entre lo que las personas necesitan, esperan y requieren y lo que la organización está dispuesta a ofrecerles encontrando como las de mayor aceptación por parte de las organizaciones, las siguientes: la gestión por competencias, gestión del conocimiento, planes de carrera y sucesión, entre otras, las cuales buscan el lograr el equilibrio de las expectativas de las personas y las empresas.

Sin embargo, estas teorías sólo están contemplando algunos aspectos del ser humano y no plantean esquemas que le permitan a cada persona mejorar su calidad de vida y realizar ahorros que le garanticen un ingreso futuro. Es así, como algunas compañías han cambiado su mentalidad “ El hombre es un recurso” y han evolucionado dándoles a las personas el papel que merecen en el desempeño de la organización.

De ahí que a lo largo del siglo XXI encontramos diferentes formas de retribución dentro de los cuales el salario más unos beneficios adicionales se han constituido en elemento de motivación que ratifican la teoría de la equidad de Adams ya que los individuos establecen su parámetro de comparación frente a lo que aportan a la empresa y la retribución que reciben.

De éste fenómeno nacen los planes de ahorro pensional dado que la proyección de los ahorros obligatorios de pensiones reflejan que para garantizar la calidad de vida de las personas con un ingreso futuro es necesario efectuar un ahorro adicional, y las compañías han explotado éste aspecto contribuyendo al ahorro y fomentando el bienestar de sus colaboradores.

Es allí donde cobra relevancia que la empresa DeLima Marsh implemente un plan de ahorro pensional a todos sus colaboradores, para así buscar la equidad, teniendo en cuenta que actualmente éste beneficio sólo se ofrece a quien recibe más de 25 salarios mínimos.

En la búsqueda de nuevas esquemas los planes de beneficios son una opción que permite no solo ofrecer reconocimiento económico, sino establecer mecanismos que mejoren la calidad de vida de los colaboradores y fomenten el ahorro y el pensar en establecer un futuro estable para su vejez y el bienestar de sus familias. Basados en estos preceptos se desarrollará el diagnóstico y las fases a seguir para el diseño del plan de beneficios para la empresa DeLima Marsh que permitan obtener mejores resultados para la organización.

JUSTIFICACIÓN

- PERSONAL

Participar en la definición y constitución de un Plan Empresarial de ahorro pensional, que adicional a los beneficios económicos que puede percibir la empresa, contribuye a mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores de la compañía, dada la generación de conciencia sobre el ahorro futuro que permite garantizar un ingreso permanente en largo plazo.

- DEL TEMA EN SI

El modelo clásico de administración de las empresas colombianas está enmarcado dentro del concepto de que los colaboradores de la organización son un recurso, convirtiéndose en un medio para la consecución de objetivos y no como un fin, olvidando de esta manera las necesidades básicas de todo ser humano. Es así como la implementación de planes institucionales resulta un modelo atractivo que amplía la visión de las empresas en cuanto a la generación de beneficios para sus empleados, que a lo largo las llevarán a obtener beneficios económicos al mejorar la productividad; dado que las personas se comprometan con el desarrollo de la Empresa, el cual redundará en su propio beneficio.

Es así como éste modelo se presenta como una solución complementaria para la empresa DeLima Marsh que ofrece a sus empleados la posibilidad de acceder a un plan de ahorro pensional para todos sus colaboradores y no como sucede actualmente en donde sólo el 5% de los empleados se ven beneficiados con éste tipo de ahorro.

DeLima Marsh está dispuesta a hacer aportes a la cuenta del empleado en un Fondo de Pensiones Voluntarias en la medida en que el empleado haga su propio aporte y cumpla algunas condiciones determinadas por la empresa tales como productividad, calidad, etc.

Este Plan requiere de un aporte mensual de ambas partes, pero se pueden manejar restricciones en la disponibilidad del aporte del patrocinador dependiendo de las condiciones que se establezcan.

Adicional al salario, la empresa otorga bonificaciones no salariales mediante aportes a la cuenta del empleado en el Fondo de Pensiones Voluntarias, con base en el cumplimiento de metas ó ciertas condiciones de desempeño, pactadas como no contributivo de salario.

1. MARCO TEÓRICO

Para ampliar los conceptos del plan de beneficios, es necesario efectuar un recorrido histórico en conceptos tales como las teorías de la remuneración y las teorías de la motivación y los planes de beneficios, los cuales se describen a continuación:

1.6 ANTECEDENTES

A lo largo de la historia se puede encontrar que el sistema de remuneración para los empleados ha sido modificado por los diferentes sistemas económicos y las tendencias administrativas, es por esto que antes de entrar en un proceso de descripción de planes de beneficios debemos ahondar en los detalles históricos de cómo han sido los salarios, los cuales se describen a continuación.

1.1.1 Los Salarios a través de la Historia. En el marco de los planes de ahorro o planes de beneficios se hace necesario describir los salarios a través de la historia, ya que de una u otra manera el plan de ahorro se constituye en un ingreso adicional para el trabajador, al cual se ha llegado como consecuencia del cambio cultural e ideológico de la función de las personas en el desarrollo de las organizaciones.

1.1.1.1 La Época Antigua¹. La aparición del hombre representa una de las más grandes transformaciones operadas en el desarrollo de la naturaleza y esta transformación se consumó cuando los antepasados del hombre, comenzaron a producir instrumentos de trabajo y surgió la sociedad humana en la que el hombre primitivo vivió principalmente de la recolección de alimentos y de la caza, el descubrimiento del fuego, representó un avance en la lucha contra la naturaleza. Fueron representativas: La edad de piedra, la edad de bronce y la edad de hierro. Con la invención del arco y la flecha y el progreso de la caza, surgió la ganadería primitiva y con ello se desarrolló "la agricultura primitiva". El tipo de producción de bienes era primitivo y no creaba excedentes que arrojará plus producto, la distribución era igualitaria y sólo suficiente para satisfacer necesidades.

1.1.1.2 Edad Media – Feudalismo².

✓ **Los Señores:**

¹ Epoca Antigua 2 www.joseacontreras.net/admon/page01.htm

² Resumen de la Edad Media. 11/10/07. www.portalplanetasedna.com.ar/edadmedia.htm

En la Edad Media existía una clase social muy alta, formada por un grupo privilegiado de guerreros y religiosos, estos últimos, miembros destacados de la Iglesia. La nobleza guerrera vivía en los castillos y sus principales ocupaciones eran la guerra y los torneos de combate entre caballeros. Sus ingresos procedían de los tributos que les pagaban sus siervos por el usufructo de sus tierras. Los caballeros eran de una clase social un poco menor que los terratenientes militares y religiosos, y se podía llegar a ella, gracias a algún mérito durante una guerra o combate.

Los sacerdotes, abades y obispos pertenecían al mismo grupo social que la nobleza guerrera, y eran los responsables de la dirección de una de las instituciones más importantes de la Edad Media: la Iglesia.

La importancia de la Iglesia, se había consolidado tiempo atrás, cuando el imperio romano le había donado grandes extensiones de territorios en diferentes lugares de Europa. Este poder hizo que la vida de los obispos y abades se deformara. Alejándose de los principios básicos del catolicismo: pobreza, obediencia y castidad. Llevaban una vida de riquezas, vasallos que le rendían homenajes y tributos y siervos que le trabajaban la tierra.

✓ **Los Campesinos:**

Los campesinos eran la clase social más baja de esta época, y se dedicaban a la cría de animales y a la agricultura. Estas actividades las venían desarrollando desde varios siglos atrás, cuando comenzó la decadencia del imperio romano. Cada familia funcionaba como una unidad de producción y producían lo necesarios para vivir. Con el tiempo éstos debieron también producir para mantener a la nobleza guerrera y religiosa. Los campesinos también se unieron formando aldeas, ubicadas en el medio de grandes extensiones de campos. Eran muy pobres, formadas por casas de adobe y paja.

En estas comunidades había también otras personas que realizaban otro tipo de actividad eran los artesanos, ellos trabajaban la madera, los metales, el barro, el cuero, etc. Sus trabajos eran usados en la producción agrícola y en la vida cotidiana. Los campesinos no eran propietarios, en realidad los verdaderos dueños eran los de la nobleza.

✓ **El Contrato Feudal:**

Términos empleados en el régimen feudal. El feudo era el beneficio o tierra concedida por un señor en premio de servicios prestados y con la obligación de prestar otros nuevos.

El vasallo podía enfeudar una parte de su feudo a vasallos de inferior categoría; así que un mismo individuo podía ser señor y vasallo a la vez.

El Alodio era una propiedad completa. Los propietarios de alodios eran aquellos que habían recibido de sus antepasados una herencia libre de toda obligación y de todo tributo. A menudo estos propietarios se presentaban a algún jefe poderoso, y le recomendaban su alodio, a fin de que lo defendiese.

El que iba a recibir la tierra se presentaba ante el señor feudal con las dos manos juntas, en señal de humildad, se arrodillaba, y poniendo sus manos en las del señor, le decía: «Señor, vengo a vuestro homenaje, en vuestra fe. y me convierto en vuestro hombre de boca y de manos prometiendo y jurándose fe y lealtad respecto de todos y contra todos, y guardar vuestro derecho en mi poder.»

Luego venía la ceremonia de la fe o juramento, y en seguida el señor le concedía la investidura, entregándole un terrón con yerba o una rama de árbol; cuando se trataba de un gran feudo se entregaba una espada o un estandarte.

✓ **Obligaciones del vasallo.**

Las obligaciones del vasallo eran de dos clases: morales y materiales.

Entre las morales figuraban la de guardar los secretos del señor, descubrirle las tramas de sus enemigos, defenderle, de darle el caballo en las batallas si perdía el suyo, ocupar su puesto en el cautiverio si caía prisionero, respetar y hacer respetar su honra.

Las obligaciones materiales eran:

- El servicio militar, con un número de hombres y una duración variables; según la importancia del feudo.
- La fianza u obligación de ayudar al señor a administrar justicia y prestar su brazo para hacer cumplir la sentencia pronunciada.
- Los subsidios, que el vasallo debía principalmente cuando el señor tenía que pagar rescate para salir de cautiverio o casaba su hija.

A estas obligaciones se añadían otras particulares, como la de servirse del molino, de la prensa y del horno del señor, mediante el pago de una cantidad determinada; darle parte de los frutos o prestarle un número dado de jornales.

1.1.1.3 Salarios Siglo XVI. A lo largo del siglo XVI los salarios siguieron en España la línea de evolución de los precios, lo que significó que el impacto de los efectos inflacionistas del tesoro americano quedó compensado con una situación de salarios altos y progresivos. La población, por tanto, no perdió capacidad

adquisitiva; incluso en distintos momentos el índice de crecimiento de los salarios se situó por encima del de los precios.

En los países de Europa occidental más avanzados desde el punto de vista del desarrollo económico la correlación de precios y salarios fue, sin embargo, diferente. En ellos los precios se mantuvieron siempre por encima de los salarios, cuyo crecimiento no bastó para compensar el crecimiento de aquéllos. Tal situación resultaba ventajosa para los empresarios, que lograban mayores beneficios de la venta de sus productos sin tener que hacer frente paralelamente a un aumento proporcional de los costos de producción. El resultado sería lo que se denomina una inflación de beneficios o acumulación de capital susceptible de inversión en actividades reproductivas, es decir, un fortalecimiento de la orientación capitalista de la economía de estas zonas más desarrolladas.

En España, en cambio, la situación de salarios altos difuminó las posibilidades de una capitalización similar de la economía. Ello explicaría la paradoja que entraña el hecho de que el país que controló las mayores áreas coloniales productoras de metales preciosos -al mismo tiempo inmensos mercados potenciales para su producción nacional- quedara a la postre rezagado y en último extremo descolgado del proceso de desarrollo que caracterizó a otros países de Europa cuya economía demostró ser más dinámica y eficaz.

1.1.1.4 Época Moderna – Revolución Industrial³. La rápida expansión en el comercial en el siglo XVII planteo a los mercaderes capitalistas el problema de buscar procedimientos que permitieran aumentar la cantidad de mercancías disponibles y la rapidez con que se elaboran, reduciendo al mismo tiempo el costo para producirlas, a fin de mantener una mayor ganancia.

Para aumentar la rapidez en la producción, dividieron y subdividieron el trabajo, haciendo que los obreros se especializaran cada vez más en operaciones simples y sencillas. Pero la división del trabajo, aunque muy favorable para la rapidez aumentaba el número de operarios y por lo tanto de salarios por pagar. Es entonces cuando surgieron las ideas tendientes a sustituir esas operaciones sencillas de los obreros especializados por ciertos mecanismos.

Las máquinas aplicadas a la producción multiplicaban la rapidez y la cantidad de mercancías, reduciendo al mismo tiempo el pago de salarios. Ellas eran, por lo tanto la solución ideal para el auge del capitalismo.

La introducción de las máquinas en la producción capitalista tuvo repercusiones importantísimas en la historia del mundo. En primer término, la máquina al desplazar al hombre, creó el problema del desempleo; los salarios pagados a los obreros se depreciaron por el exceso de oferta de trabajo. Además, para pagar salarios más bajos, y en vista, de la sencillez del manejo de algunas máquinas,

³ VALERA SUÁREZ, Ricardo A.. Administración de la Compensación: Sueldos, Salarios y Prestaciones. 2006

los industriales ocuparon a numerosas mujeres y niños, acentuando el problema de los hombres desocupados.

Aumentó la producción pero las relaciones se deshumanizaron. El obrero se especializó pero al mismo tiempo fue esclavizado por la máquina. La producción era lo más importante y no el obrero. Se expidieron leyes en beneficio de la producción pero no del obrero. La primera etapa de la introducción de las máquinas en la industria fue terrible para los obreros, víctima de injustas explotaciones que afectaron la salud, la moral y la institución de la familia, ya que esta se desintegró por la incorporación al campo laboral de mujeres y niños. Las injusticias que padecían los obreros provocaron la aparición de las doctrinas sociales que iban contra el liberalismo económico y el capitalismo para redimir al trabajador.

El obrero, reducido a la exasperación, veía a la máquina a su primer competidor y contra ella desataba su indignación, las incesantes huelgas que ocurrieron a finales del siglo XVIII y principios del XIX iban acompañados comúnmente del incendio de las fábricas y destrucción de las máquinas. Estos movimientos se extendieron más y más, tanto, que el propio Parlamento inglés intervino para promulgar una ley que castigaba a los que destruyesen las máquinas imponiéndoles la pena de muerte. En el transcurso de esta lucha entre los obreros y los patrones, y a partir del siglo XIX, aparecieron las primeras organizaciones obreras propiamente dichas.

1.1.1.5 Salarios Siglo XXI⁴.

- El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su fuerza y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.
- El salario para las personas representan una de las complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable, EL DINERO, el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.
- El salario para las organizaciones son a la vez un costo y una inversión. Costo, Porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final. Inversión, porque representa aplicación de dinero en un factor de producción. El trabajo como un intento por conseguir un retorno mayor.

⁴ www.monografias.com/trabajos11/salartp/salartp.shtml

La participación de los salarios en el valor del producto depende, obviamente del ramo de actividad de la organización. Cuanto más automatizada sea la producción (tecnología de capital intensiva), menor será la participación de los salarios y los costos de producción. En cualquiera de estos dos casos, los salarios siempre representan para la empresa un respetable volumen de dinero que debe ser muy bien administrado.

- **El Salario para la Sociedad:** Es el medio de subsistir de una gran parte de la población. Siempre la mayor parte de la población vive del salario.
- **El salario para la estructura económica del país:** Siendo el salario, elemento esencial del contrato de trabajo, y siendo el contrato de trabajo uno de los ejes de la economía actual, condiciona a la estructura misma de la sociedad.

Con el fin de atraer y retener el personal necesario para la organización, los empleadores deben considerar que la compensación ofrecida es la más equitativa posible, con relación a los conocimientos y experiencias al servicio de la empresa.

Estructura de los Salarios:

Es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de:

- Su puesto
- Su eficiencia personal
- Las necesidades del empleado
- Las posibilidades de la empresa

Aspectos que Inciden en la Fijación de los Salarios:

Los siguientes son aspectos que inciden en la fijación de los salarios:

- El puesto: una de las razones básicas para que existan diferencias en el monto del salario, es con relación a la importancia del puesto. Es evidente que la remuneración debe estar en proporción directa a: Trabajo igual, salario igual.
- La eficiencia: es justo tomar en cuanto la forma como el puesto se desempeña, ya que varios individuos no las hacen con la misma eficiencia, el mismo trabajo.

La eficiencia se aplica a través de:

- Incentivos y aumento de salarios
- Calificación de meritos
- Normas de rendimiento
- Ascensos y promociones

- Necesidades del trabajador: Se refieren a la justicia conmutativa y a la justicia social, no se puede desconocer la realidad social.

- Posibilidades de la Empresa:

A. Participación de Utilidades: Estimula la eficiencia de los trabajadores.

B. Las prestaciones que la empresa ofrece sea: Las gratificaciones, jubilaciones, habitación, cafetería. Se dan cuando las posibilidades de la empresa permiten.

1.7 TEORÍAS DE LA REMUNERACION (SALARIOS):⁵

A través de los tiempos han surgido diferentes tesis alrededor de los salarios, todas ellas han resultado imperfectas e insuficientes para resolver el problema, a continuación examinaremos estas teorías.

1.7.1 Teoría de los Ingresos: La planteó *Adam Smith* en su obra *la riqueza de las naciones* en 1776, en ella considera los salarios dependientes de la riqueza. Considera que la demanda de mano de obra, esto es, la mayor ocupación de trabajadores, aumenta en la medida en que los patronos o empleadores obtienen aumentos en sus ingresos. Para *Smith* sin embargo, el factor más importante de la elevación de los salarios no lo constituye la cuantía de la riqueza nacional, sino el continuo aumento de esa riqueza.

1.7.2 Teoría de la subsistencia: Conocida también como del *salario natural*, fue expuesta por *David Ricardo* en sus *Principios de Economía Política y Tributación* (1817). En relación con la mano de obra, dice que su precio natural es el que permite a los trabajadores "subsistir y perpetuar su raza", sin incrementos ni disminuciones. A su vez, el precio de mercado de la mano de obra es igual al precio que resulta del juego natural de las fuerzas de la oferta y la demanda.

1.7.3 Teoría del fondo de salarios: *Jhon Stuart Mill* en su obra *Principios de Economía Política* (1848), sostuvo que los salarios dependían fundamentalmente de la oferta y la demanda de trabajo. Para él, el trabajo era una mercancía como cualquier otra, sujeta a la ley de la oferta y la demanda, que se ofrecía y se adquiría en el mercado, en el cual la oferta hacía el número de obreros en

⁵ El salario. Teoría de los salarios. 02/10/07. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/salario.htm

condiciones de trabajar, en tanto que la demanda la formulaban los dueños del capital.

1.7.4 Teoría de Marx: En relación con los salarios *Marx* encontró cosas interesantes, que plasmó en *El Capital*; por ejemplo, lo que el patrono le paga al obrero por su actividad o servicio, no es realmente el valor del trabajo, sino el valor de su fuerza de trabajo. Además halló que la jornada laboral se divide en dos partes; la primera la llamó *tiempo necesario de trabajo*, donde únicamente se cubren los costos de producción y el obrero obtiene apenas los bienes y servicios necesarios para subsistir. A la segunda la llamó *valor adicional*, en ésta el capitalista hace sus utilidades, porque esta parte del trabajo no le es retribuida al obrero. El valor de ese trabajo no remunerado es lo que constituye la *plusvalía*.

1.7.5 Teoría de la productividad marginal: La tesis de *Jhon Bates Clark*, pretende establecer la relación existente entre los salarios y la productividad del trabajo. Esta relación se encuentra regida por la ley de los rendimientos decrecientes, que dice que, si uno o varios de los factores de la producción (tierra, capital, trabajo) se incrementa, mientras los otros permanecen constantes, la productividad unitaria de los factores variables tiende a incrementarse hasta cierto punto, a partir del cual comienza a decrecer.

1.7.6 Teoría de la oferta y la demanda: Los cabecillas de la ley de la oferta y la demanda, sostienen que el nivel de los salarios depende fundamentalmente de la oferta y la demanda de la mano de obra. Es decir, que en la medida en que abunde la mano de obra, los salarios serán relativamente bajos, en tanto que si escasea, los salarios serían relativamente más altos.

1.7.7 Teoría de los salarios altos: Expuesta por *Henry Ford* en 1915, su filosofía radica en la creencia de que los salarios altos inducen a un mayor consumo, esto es, generan una mayor capacidad de compra por parte de los asalariados y de la población en general. Evidentemente es una tesis inflacionaria.

1.8 TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN

Uno de los elementos que se consideran en las teorías de la administración para motivar a los individuos es la retribución económica, es así como si queremos hablar de plan de pensión que se constituye en un beneficio es necesario conocer las teorías de la motivación.

Existen dos tipos: Las centradas en el contenido y las centradas en el proceso.⁶

1.3.1 Las Centradas en el Contenido. Jerarquía de las necesidades de Maslow: Parte del supuesto de que todos los individuos tienen cinco necesidades básicas

⁶ Motivación Laboral. 02/10/07 www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motlaboral.htm

que desean satisfacer, fisiológicas, de protección, sociales, de consideración y estima y de auto desarrollo.

- Necesidades aprendidas de Mc Clelland: Investiga tres necesidades que impulsan la conducta humana; logro, poder y afiliación.
- Modelo jerárquico de Alderfer: Basa sus investigaciones en el modelo de Maslow ó las necesidades básicas están englobados en tres niveles; de existencia, de relación, de crecimiento ó desarrollo personal.
- Teoría de los factores de Hezberg: Ambientales y Motivadores.

1.3.2 Las Centradas en el Proceso:

- Teoría de la Equidad de Adams: Sostiene que en el entorno laboral, los individuos establecen unas comparaciones entre las contribuciones que realizan a la empresa (entradas) y las retribuciones que reciben de la empresa (salidas)
- Teorías de las expectativas de Vroum: Se basa en dos premisas:
 1. Las personas saben lo que quieren de su trabajo y comprenden que depende de su desempeño el conseguir ó no las recompensas deseadas.
 2. Existe una relación entre el esfuerzo que se realiza y la ejecución ó el rendimiento de trabajo.
- Teoría del Esfuerzo de Skinner: Se fundamenta en tres variables centrales, estímulo, respuesta y recompensa.
- Teoría del establecimiento de metas: El sujeto debe ser consiente de la meta, y debe aceptar que la meta es algo por lo que desea trabajar.

En conclusión, al hablar de planes de beneficios (plan de ahorro pensional) estamos haciendo referencia a la teoría de la equidad que plantea Adams y que sostiene que las personas comparan la contribución a la empresa versus la retribución que reciben.

1.4 SISTEMA DE REMUNERACIÓN EN COLOMBIA⁷

Existen tres sistemas para establecer la remuneración y los beneficios de los trabajadores:

⁷ Régimen laboral Proexport Colombia. 10/10/07. www.proexport.com.co/vbecontent/newsdetail.asp

1.4.1 Ordinaria. Remuneración básica pactada por las partes, en dinero o especie, más todo aquello que recibe el empleado como pago por el trabajo en horario nocturno, horas extras, comisiones o viáticos, y remuneración por trabajo en días de descanso obligatorio. El empleador debe pagar además las prestaciones o beneficios reconocidos por la ley, las convenciones colectivas, o aquellos beneficios establecidos unilateralmente por él mismo.

1.4.2 Mínimo Legal. El Gobierno Nacional mediante acuerdo con las principales centrales de trabajadores del país y los gremios empresariales establece anualmente el salario mínimo que las empresas deben pagar a los trabajadores que laboren la jornada legal de 48 horas semanales. No hay categorías salariales ni salarios mínimos por actividad en Colombia.

El empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario, pero respetando siempre el mínimo legal o el fijado en las convenciones colectivas o fallos arbitrales. Para el año 2007, el salario mínimo mensual legal es de CO\$433.700 (aproximadamente US\$178, tomando CO\$ 2.432 como tasa de referencia).

1.4.3 Salario Integral. Esta modalidad de pago del salario, además de retribuir el trabajo ordinario, compensa de antemano el valor de prestaciones, recargos y beneficios por trabajo nocturno, extraordinario, dominical y festivo, primas legales y extralegales, cesantías e intereses sobre las cesantías, excepto las vacaciones.

Este tipo de salario debe pactarse por escrito entre trabajador y empleador y sólo pueden acceder a él los trabajadores que devenguen como salario básico, una suma igual o superior a 10 smlm (CO\$ 4.337.000 equivalentes a US\$ 1,783 tomando CO\$ 2.432 como tasa de referencia).

1.5 OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR EN LAS EMPRESAS EN COLOMBIA?⁸

1.5.1 Seguridad Social: El sistema de seguridad social comprende pensiones, salud y riesgos profesionales.

1.5.1.1 Pensiones. El sistema cubre los riesgos de invalidez, vejez y muerte por causa común, y tiene dos regímenes independientes. Uno administrado por el Instituto de Seguros Sociales – ISS – que maneja un fondo común y otro de capitalización individual a cargo de las administradoras de fondos de pensiones.

La contribución a cualquiera de estos regímenes es del 15.5% del salario mensual del empleado, de las cuales tres cuartas partes están a cargo del empleador y una cuarta parte le corresponde al trabajador.

⁸ Obligaciones por parte del empleador.. 02/10/07 www.lared.com.co/KitdeHerramientas/Salarios/DefinicionPrestaciones.asp?clave

1.5.1.2 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 – POS- y la maternidad. El empleador debe consignar el 12.5% del salario mensual del trabajador del cual el 8.5% está a cargo del empleador y el 4% restante a cargo del empleado. Este monto es deducido del salario mensual del trabajador.

1.5.1.3 Riesgos Profesionales. Este sistema cubre las contingencias que afectan la salud del trabajador por causa de accidentes de trabajo ó enfermedades profesionales, e igualmente las pensiones por invalidez y muerte generadas por tales enfermedades.

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 y del cumplimiento de las normas de seguridad industrial. El rango de cotización va desde el 0.5% hasta el 8.7% del valor total de la nómina mensual de salarios.

1.5.2 Subsidio Familiar: Todas las empresas deben inscribirse en una caja de compensación familiar. Esta inscripción otorga al trabajador el derecho a obtener subsidios en efectivo para sus hijos menores de edad, así mismo como servicios de capacitación, vivienda y recreación. El empleador debe pagar dentro de los 10 primeros días de cada mes una suma equivalente al 9% del monto de la nómina.

Este 9% se distribuye así:

- Los empleadores privados deben cancelar mensualmente el 2% sobre el valor de la nómina mensual como aporte al SENA.
- Los empleadores privados deben cancelar mensualmente el 3% sobre el valor de la nómina mensual como aporte al ICBF.
- Los empleadores privados deben cancelar mensualmente el 2% sobre el valor de la nómina mensual como aporte a la Caja de Compensación Familiar.

1.5.3 Prestaciones Sociales que pagan las empresas a sus empleados?:⁹

1.5.3.1 Prima de servicios. Equivalente a 15 días de salario por el tiempo laborado durante el semestre. Esta prestación se paga el 30 de junio y el 20 de diciembre ó a la terminación del contrato de trabajo.

⁹ Prestaciones sociales. 02/10/07 www.lared.com.co/KitdeHerramientas/Salarios/DefinicionPrestaciones.asp?clave

1.5.3.2 Vacaciones. Consisten en el descanso remunerado que debe el empleador al trabajador equivalente a 15 días hábiles de vacaciones por cada año de servicio. La mitad de las vacaciones puede ser compensada en dinero durante la vigencia del contrato, previo permiso del Ministerio de Protección Social.

1.5.3.3 Auxilio de Cesantías. Este beneficio tiene como fin brindarle al trabajador un medio de subsistencia a la terminación del contrato de trabajo. Existen dos regímenes para la liquidación y pago de las cesantías. Los trabajadores vinculados con anterioridad al 1 de enero de 1991 están sujetos al régimen de retroactividad de las cesantías de acuerdo con el cual estas se liquidan en su totalidad a la terminación del contrato de trabajo, y los trabajadores con posterioridad al 01 de enero de 1991 y aquellos que habiéndose vinculado con anterioridad a esta fecha, se hayan acogido al régimen de esta ley están sujetos a la liquidación anual de las cesantías.

1.5.3.4 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.

1.5.3.5 Subsidio de Transporte. Los trabajadores que devenguen hasta 2 SMMLV tienen derecho al pago del auxilio de transporte fijado por el Gobierno Nacional.

1.6 CONCEPTOS

1.6.1 Qué es remuneración?. Es la contraprestación por parte del empleador para con el empleado por la labora desempeñada la cual conlleva a la consecución de unos objetivos establecidos.

1.6.2 Qué es motivación laboral?.¹⁰ Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

1.6.2.1 Modelo de motivación.

- Modelo de Porter y Lawler: Menciona que el esfuerzo a la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y satisfacción.
- Modelo Integrador de Motivación: Combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

¹⁰ Motivación Laboral. 02/10/07 www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motlaboral.htm

1.6.3 Capital Humano.¹¹ Es la mano de obra dentro de una Empresa y es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan en trabajo de la productividad de bienes ó servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlas en el mercado para obtener una utilidad.

1.6.4 Planes de beneficios.¹² La política de compensación y beneficios de una empresa resulta ser una herramienta fundamental en lo que hace a la dirección de recursos humanos.

Una adecuada política en éste campo resulta ser una ventaja competitiva de inestimado valor. Así mismo, constituye una importante vía tendiente a comunicar los valores de la empresa y a alinear los objetivos de cada empleado con el objetivo general y misión de la compañía.

Frente a la tradicional política de compensación homogénea y beneficios, las modernas técnicas de compensación tienden a la diferenciación y a la personalización de la misma. De esta manera se busca retener talento, premiando a los empedados destacados. En el mismo sentido, el diseño de paquetes retributivos a medida busca no sólo maximizar la productividad de cada empleado, sino compensar aquellos comportamientos o resultados que inciden en la cuenta de resultados de la compañía.

1.7 HISTORIA DE LOS PLANES DE COMPENSACION EN OTROS PAISES

1.7.1 Estados unidos (usa)¹³. Como es de suponer, el sistema privado de pensiones de los Estados Unidos está compuesto por una gran cantidad y variedad de planes, dentro de los que destacan los de tipo empresarial u ocupacional, ofrecidos por las firmas grandes y medianas, los sindicatos y los entes públicos (estatales y locales), que pueden diferir de actividad en actividad e incluso de empresa a empresa. En el caso de trabajadores independientes o empresas pequeñas existen otras opciones, que tienen un tratamiento impositivo similar.

No obstante la cantidad y variedad, los planes de pensión se pueden clasificar en las dos categorías generales básicas más conocidas y en una tercera que combina ambas, de la siguiente forma:

¹¹ Capital Humano y su relación con las empresas. – Monografias.com. 02/07/07. www.monografias.com/capital-humano/capital-humano.shtml

¹² Funes de Rioja & Asociados. 10/10/07. www.funes.com.ar/dota/servicios8.htm

¹³ www.supen.fi.cr/public/pensusa.htm

1.7.1.1 Los planes de contribución definida. Son planes de aporte fijo y beneficio variable. En esta categoría, la empresa promete aportar una suma específica cada año a cuenta del trabajador y los recursos se invierten para beneficio de éste. De esta forma, el patrocinador solo es responsable de efectuar las contribuciones prometidas, que típicamente consiste en un porcentaje del salario del empleado o un porcentaje de la utilidades de la empresa. Los beneficios estarán en función del rendimiento de las inversiones, por lo que el monto de la pensión depende del desempeño del fondo. Por su naturaleza, en estos casos no se requieren supuestos actuariales ni pasivos sin dotación; simplemente la formación de un fondo con el aporte del patrono y su correspondiente inversión.

A mediados de los 90's, casi la mitad de los trabajadores cubiertos por planes privados de pensiones pertenecía a esta categoría, indicando un importante aumento en su importancia relativa durante la última década. Dentro de este grupo destaca la participación del llamado Plan 401(k), mediante el cual el patrono hace una contribución y el empleado escoge la manera de invertirlo; su popularidad estriba en ser el que ocasiona los menores costos y problemas administrativos para la empresa, mientras que los afiliados mantienen parte del control en la administración de los recursos.

Los planes de contribución definida se consideran como parte de la legislación laboral, por lo que la escasa regulación a que están sometidos corresponde al Ministerio de Trabajo (Department of Labor) y básicamente consiste en emitir reglamentaciones sobre las alternativas de inversión que se deben ofrecer. Los beneficios que ofrecen estos planes no cuentan con ninguna garantía o seguro por parte del Estado, por lo que la pensión solo depende de la parte del fondo que posea cada trabajador, valorada a precios de mercado en el momento del retiro.

1.7.1.2 Los planes de beneficio definido. En un plan de beneficio definido el patrocinador promete pagar al trabajador que califique, una suma mensual definida durante su retiro, o un porcentaje específico de su salario final. Dentro de esta categoría, las obligaciones de pensión son consideradas como deuda del patrocinador, que es el responsable de tener los fondos suficientes para satisfacer sus compromisos contractuales y el que asume el riesgo de mercado a que están sujetas las inversiones.

El monto de la pensión usualmente se determina tomando en cuenta el tiempo de servicio al patrono y los ingresos del empleado. En muchas ocasiones, estas condiciones se negocian entre la empresa y un sindicato y típicamente proporcionan un beneficio anual fijo por cada año de servicio, aunque en algunos casos, también se toma en cuenta la clasificación salarial del empleado. En el caso de planes negociados, los beneficios tienden a renegociarse en forma

regular, pero tales revisiones no cubren a los trabajadores que no estén afiliados a la organización gremial.

Cuando la revisión de los planes de pensión es regular, el beneficio anual fijo se transforma en un beneficio ligado al pago del trabajador. Una forma de hacerlo es mediante la fórmula carrera-media, basada en el salario medio del trabajador durante los años que ha pertenecido a la firma (por ejemplo, el pago de del 2% del salario del trabajador por cada año en que éste fue miembro del plan). Otra forma de hacerlo, y que brinda mayor cobertura por inflación, es utilizar las fórmulas final-media o pago final, que otorga pensiones basadas en la compensación media del trabajador durante los últimos cinco años de servicio.

Debido a que todo plan de beneficio definido promete un pago fijo después del retiro, el aporte del patrocinador se debe calcular en base a supuestos actuariales. En otras palabras, el beneficio se trata como dado y el aporte como variable.

El patrocinador de un plan de beneficio definido puede suscribir un contrato con una compañía de seguros y pagarle una prima anual. En estos casos, denominados "planes asegurados", no existe un fondo de pensiones per se, sino la obligación por parte de la empresa aseguradora de cumplir con las obligaciones pertinentes.

La mayoría de los planes privados dentro de la categoría de beneficio fijo corresponden a los "Planes de pensión no asegurados" (Private noninsured pension funds), en los que en vez de pagar una prima, el patrocinador realiza el aporte correspondiente e invierte tales recursos en activos financieros o inmobiliarios, administrándolo directamente o por medio de entidades especializadas a su discreción. Su denominación no significa que sean menos seguros que los anteriores, sino simplemente que difieren en cuanto a la procedencia de los fondos para realizar la prestación del beneficio.

Como se verá más adelante, todos los planes de beneficio definido, asegurados o no, tienen garantía del estado mediante una agencia especializada.

1.7.1.3 Los planes híbridos. Los planes híbridos o de pensiones diseñadas combinan características de los dos tipos básicos de planes descritos en los párrafos anteriores. En los Estados Unidos aparecieron por primera vez en 1985 y han cobrado mucha popularidad recientemente, puesto que el empleado no tiene que asumir todo el riesgo de la inversión como en el caso de los de contribución definida, ni resulta tan caro y difícil de implementar como en el caso de los fondos de beneficio definido, especialmente cuando se trata de pocos trabajadores que laboran para una sola compañía durante muchos años.

Un buen ejemplo de planes de este tipo es el "plan de piso y desplazamiento" (floor-offset plan), en que el patrono contribuye al fondo con una determinada cantidad anual como en el enfoque de contribución definida y garantiza un

determinado nivel mínimo de beneficios en efectivo, dependiendo de los años de servicio del empleado, como sucede en un plan de beneficios definidos. El empleador administra el fondo de pensión e informa periódicamente al empleado del valor de su cuenta.

Al igual que en el caso de beneficio definido, cuando el fondo no genera el suficiente crecimiento para cumplir con los beneficios pretendidos, el patrono está obligado a aportar la cantidad necesaria para subsanar el déficit.

1.7.1.4 Otras Figuras utilizadas para la jubilación.

- Planes Keogh y las cuentas IRAs.

Los planes "Keogh" y las cuentas denominadas "Individual Retirement Accounts" (IRAs) son otras dos opciones de ahorro privado para la jubilación, dirigidas especialmente a los trabajadores por cuenta propia y a las personas que desean emprender individualmente un plan complementario de pensiones, con algunas de las ventajas tributarias que tienen los planes empresariales de pensión.

Los planes Keogh pueden ser utilizados por individuos empleados por cuenta propia y por empresas pequeñas, permitiendo deducir la suma menor entre \$7.500 y el 15% del ingreso bruto. Las IRAS son cuentas individuales para el retiro, que al igual de los planes anteriores, permiten diferir los impuestos sobre las contribuciones y sobre los rendimientos de las inversiones hasta que se reciban los beneficios durante el retiro.

- Los ESOPS

Los planes de Propiedad de Acciones por parte de los Empleados (ESOPS), son una forma novedosa e interesante por medio de la cual las empresas norteamericanas dan participación accionaria a sus empleados y, a la vez contribuyen a su ahorro para la jubilación. Se estima que aproximadamente uno de cada diez trabajadores norteamericano pertenece a un plan de este tipo.

El esquema consiste en que la empresa efectúa contribuciones al plan y este los utiliza en la compra de las acciones de la misma empresa contribuyente, a nombre de los trabajadores. Las acciones se van asignando a los empleados mediante algún método preestablecido, pero deben mantenerse hasta que el trabajador se jubile; momento en el cual el capital accionario de cada trabajador se convierte en un fondo de pensión individual.

Los ESOPS pueden ser no apalancados o apalancados. En el primer caso la empresa paga en efectivo y el ESOP compra acciones de la compañía, quien también puede contribuir con acciones directamente al plan. En el segundo caso, El ESOP financia la compra de acciones con una entidad financiera (por lo

general, un banco) a un plazo máximo de quince años; recursos que se utilizan en la compra de acciones de la empresa y esta paga en efectivo para reembolsar el préstamo bancario. Mientras el préstamo es reembolsado, el ESOP asigna acciones a las cuentas de los trabajadores.

Por las características descritas, este sistema se asemeja a un plan de pensiones de contribución definida. Las empresas acuerdan aportar una cantidad definida y el beneficio que se recibe en la jubilación depende del valor de su inversión. La diferencia con los planes de contribución definida se dan en dos sentidos: primero, los recursos se invierten en acciones de la propia empresa y no en una cartera diversificada y segundo, la empresa tiene flexibilidad para financiar un ESOP, pudiendo hacerlo en efectivo, mediante la emisión de nuevas acciones, o con endeudamiento directo por parte del ESOP.

1.7.2 **ESPAÑA**¹⁴. El Gobierno aprobó el viernes la modificación del marco reglamentario de los planes y fondos de pensiones, entre cuyos cambios destaca la posibilidad de invertir en productos de mayor riesgo pero con más proyección de rentabilidad, como los derivados y los fondos de inversión libre, los conocidos como ‘hedge funds’. Otro de los cambios se refiere a un mayor refuerzo en cuanto a protección de partícipes y beneficiarios.

Así, el *Boletín Oficial del Estado* (BOE) publicó el sábado el Real Decreto 1684/2007, de 14 de diciembre, por el que se modifican el Reglamento de planes y fondos de pensiones aprobado por el Real Decreto 304/2004, de 20 de febrero y el Reglamento sobre la instrumentación de los compromisos por pensiones de las empresas con los trabajadores y beneficiarios, aprobado por Real Decreto 1588/1999, de 15 de octubre.

El Gobierno explica que la aprobación de las modificaciones al régimen de inversiones persigue adecuar el marco jurídico a los cambios producidos en el sector financiero, en el que han aparecido nuevas alternativas de inversión. “En particular –matiza-, respecto al régimen de las inversiones aptas para los fondos de pensiones, se actualiza la relación de los distintos bienes y derechos considerados aptos, dando entrada a los derivados de crédito, a derivados no financieros, o a instituciones de inversión colectiva no armonizadas, entre otros”.

Se detalla, por otro lado, que “el presente real decreto introduce cambios en varios ámbitos de la normativa de planes de pensiones: aspectos actuariales de los planes de pensiones, obligaciones de información a partícipes y beneficiarios, régimen de inversiones de los fondos de pensiones, normas relativas a las entidades gestoras en materia de control interno, reglas de conducta y separación

¹⁴ www.inese.es/blog/bds/archives/cat_pensiones.html

de las depositarias, y normas sobre registros administrativos relacionadas, especialmente, con las actividades transfronterizas”.

Así mismo, añade el Gobierno, "a la vista de la experiencia acumulada y al grado de madurez y consolidación que ofrece actualmente el sistema de planes, se considera adecuado reducir las exigencias de reservas patrimoniales destinadas a constituir el margen de solvencia para continuar en la línea de flexibilización de requisitos exigibles a los planes de pensiones”.

1.7.2.1 Principales novedades del nuevo reglamento de planes y fondos de pensiones:

- En materia de inversiones, se actualiza la relación de activos aptos y se da entrada, por ejemplo, a los derivados de crédito y no financieros o a los fondos de inversión libre, entre otros; se flexibiliza la participación en entidades de capital riesgo y se regulan de forma más específica los activos estructurados. Además, se modifican los porcentajes de inversión máxima en función del tipo de activo, con el fin de ofrecer más posibilidades de incrementar la rentabilidad con nuevas opciones de inversión, pero velando por la seguridad a largo plazo de estos productos. Así, al menos el 70% del fondo de pensiones se invertirá en valores e instrumentos financieros susceptibles de tráfico generalizado e impersonal que estén admitidos a negociación en mercados regulados, en instrumentos derivados negociados en mercados organizados, en depósitos bancarios, en créditos con garantía hipotecaria, en inmuebles y en instituciones de inversión colectiva inmobiliarias.
- En lo que respecta al refuerzo de los derechos de los partícipes y beneficiarios, se incorporan las comisiones que perciben las gestoras de las entidades de capital riesgo en que el fondo de pensiones haya invertido al cómputo global de comisiones, junto con las abonadas a las gestoras de fondos de inversión y a la gestora y depositaria del fondo de pensiones, a efectos de que en total no superen el límite establecido del 2,5% anual del patrimonio del fondo.
- También se incrementa la información que las entidades gestoras deberán suministrar a los partícipes sobre la evolución del plan de pensiones como, por ejemplo, la rentabilidad obtenida en el último ejercicio económico, la acumulada hasta la fecha a la que se refiere la información y la rentabilidad media anual de los tres, cinco, diez y quince últimos ejercicios.
- Se abre la posibilidad de que los partícipes de un plan de Empleo tengan carteras con una combinación de inversiones diferente en función de su edad, para adaptarse mejor a sus necesidades de rentabilidad y riesgo de cara a la fecha de jubilación.

- Para dar cumplimiento a la normativa de igualdad de género, se prohíbe la consideración del sexo como factor de cálculo de las primas y prestaciones, salvo cuando se acredite que el género constituye un factor determinante de la evaluación del riesgo a partir de datos actuariales pertinentes y fiables.
- En relación con la actividad de las entidades gestoras y depositarias de los fondos de pensiones, se pretende reforzar la seguridad del sistema y adaptarla a las tendencias regulatorias de otros sectores del sistema financiero. De este modo, se regula la existencia de mecanismos adecuados del control de las operaciones y riesgos y se establecen normas de conducta que eviten potenciales conflictos de intereses entre partes vinculadas.
- En materia actuarial, se refuerzan los requisitos de independencia del actuario que debe de realizar la periódica revisión financiero actuarial del plan de pensiones de empleo para verificar su solvencia y la idoneidad de su gestión.
- Se desarrollan los Planes de Previsión Social Empresarial, cuyas características principales son: deben de ofrecer obligatoriamente un tipo de interés garantizado; el riesgo corre a cargo de una compañía aseguradora; no cuentan, como los planes de pensiones de empleo, con una comisión de control formada por representantes de los trabajadores y de la empresa que decida la política de inversiones, y gozan de un régimen fiscal idéntico al de los planes de pensiones.
- Se consagra el principio de no discriminación, de tal forma que se establece la existencia de un único instrumento de previsión en cada empresa: o bien un plan de previsión social empresarial, o bien un plan de pensiones de empleo.
- En los Planes de Previsión Social Empresarial, dado que no existe una comisión de control, se establecen unas obligaciones de información específicas a suministrar a los trabajadores y sus representantes. Se trata de que reciban una información detallada de las condiciones del contrato de seguro y de la evolución de sus derechos en el mismo.
- Por último, para fomentar la competencia y la libertad de elección, se amplían las posibilidades en materia de movilizaciones entre los distintos instrumentos de previsión social complementaria con tratamiento fiscal homogéneo: planes de pensiones de empleo e individuales, planes de previsión asegurados y planes de previsión social empresarial.

1.8 PLANES EMPRESARIALES

1.8.1 Qué son los Planes Empresariales?¹⁵. Es un plan de pensiones mediante el cual se vincula una empresa en calidad de patrocinador y los empleados en calidad de partícipes o beneficiarios con unas condiciones establecidas y pactadas en el momento de su constitución con el fin de lograr distintos objetivos y obtener beneficios para ambos.

Es la mejor manera de motivar y ayudar a sus empleados a reducir costos empresariales y obtener beneficios para todos.

1.8.2 Cómo se estructuran los Planes Empresariales?:

- Diagnóstico: Se analiza la situación actual de la empresa y sus necesidades.
- Condiciones: Se estipulan para el plan específico según la estructura organizacional y los diferentes tipos de planes empresariales.
- Costos: Se elabora una simulación de costos e implicaciones con la asesoría de la empresa aliada.
- Contrato: La empresa desarrolla otrosí al contrato laboral, de ser necesario.
- Formalización: Se formalizan las condiciones del plan empresarial, que deben incluir partícipes, fecha de inicio, condiciones de ingreso y retiro, restricciones, forma de administración y retiro de aportes.

1.8.3 Beneficios que se obtienen de los Planes Empresariales.

Para las Empresas:

Contribuir al ahorro para el Ingreso futuro de sus colaboradores

Controlar costos laborales: Implementar nuevos y mejores sistemas de remuneración.

Asesorar a sus empleados en el manejo eficiente de sus ingresos.

Mejorar el clima organizacional para motivar y retener a sus empleados.

¹⁵ www.porvenir.com.co/.../url/page/porvenir2006 29/01/2008

Implementar programas de Bienestar.

Beneficios Tributarios: Disminución de la renta líquida gravable en el año en que la empresa establezca plan empresarial nominado a favor de sus trabajadores o miembros, en calidad de partícipes y/o beneficiarios, ya que los aportes son deducibles en su totalidad. Fundamento Legal (Art. 126 – 1 E.T).

1.8.4 Para los empleados.

1. Tener su propia planeación financiera y tributaria.
2. Tener cultura de ahorro e Inversión.
3. Proteger e incrementar su patrimonio
4. Construir su propia seguridad social.
5. Elevar su calidad de vida.
6. Tener un plan complementario de retiro y supervivencia.
7. Obtener asesoría para la inversión de recursos
8. Lograr mayores ingresos por menores deducciones.
9. Beneficios tributarios: Los aportes voluntarios que haga el trabajador o los aportes del partícipe independiente a los fondos de pensiones de jubilación e invalidez:
10. No harán parte de la base para aplicar la retención en la fuente.
11. Serán considerados como un ingreso no constitutivo de renta ni ganancia ocasional, hasta una suma que adicional al valor de los aportes obligatorios del trabajador, no exceda del treinta por ciento (30%) del ingreso laboral o ingreso tributario del año, según el caso. Fundamento Legal (Art. 126 – 1 E.T).

1.8.5 Hacia dónde se dirige el tema Pensional en Colombia?¹⁶. El llamado Acuerdo Político que sin duda se ha convertido en un sofisma de distracción para ocultar las fuertes diferencias entre las políticas del gobierno y el sentir de varios partidos y movimientos políticos, ha avanzado sin mayores contratiempos en el análisis de las llamadas “grandes reformas estructurales de la economía colombiana” y, especialmente, en lo que tiene que ver con el tema fiscal.

Los colombianos sabemos por experiencia que cuando se habla de “grandes reformas” debemos entenderlas como grandes recortes a los derechos económicos fundamentales, en este caso el tema de las pensiones y el de las transferencias de recursos del gobierno central a los entes territoriales, las cuales atienden fundamentalmente los gastos de educación, salud y saneamiento básico, están en medio de la discusión.

¹⁶ www.actualidadcolombiana.org/boletin.shtml

Según el contenido de las actas y de los borradores preliminares de las supuestas reformas estructurales dan cuenta que sólo son paños de agua tibia, orientadas a solucionar el grave desequilibrio fiscal y la fuerte dependencia del presupuesto de los recursos de endeudamiento, por cuenta claro está, de los excesivos costos de la deuda y de la estructura de prestación de servicios sociales cuya intermediación financiera le quita ingentes recursos al presupuesto nacional.

La crisis del sistema pensional es un claro ejemplo del tratamiento coyuntural que se le da a los problemas estructurales del país. La desfinanciación del sistema pensional manejado por el Seguro Social, entidad pública que hoy tiene a su cargo las pensiones de una gran proporción de ciudadanos, no se resuelve con las propuestas de “reformas estructurales” porque propone como siempre, el recorte en las pensiones y el aumento de las edades para acceder a las pensiones, a tal punto que el “progresista” Ministro de Hacienda, en días cercanos a la celebración del Día de la Mujer no vaciló en afirmar que el mejor homenaje que podía hacerse a las mujeres, era igualar sus edades de jubilación con la de los hombres, que eso era en realidad igualdad de género.

Pero cualquier economista con mínimos conocimientos de la estructura pensional del país, llega a la conclusión de que aumentar edades y disminuir beneficios, solo tiene impactos a largo plazo (hacia 2015 o 2020) y que los problemas fiscales del país por cuenta del desbalance financiero del Seguro Social comienzan el próximo año. Lo que hay detrás de estos argumentos es el interés por garantizar mayores rentabilidades a los fondos de pensiones privados, quienes hoy no tienen a su cargo prácticamente ningún jubilado y quienes para el 2015 o 2020 empezarán a pagar pensiones que en las condiciones propuestas, serán por decir lo menos pensiones de miseria.

Pero el verdadero problema del sistema pensional en Colombia no es que acumule deudas a pagar por más de 200 billones de pesos (según cifras del Ministerio de Hacienda) sino que las reservas acumuladas durante años para el pago de las pensiones se volvieron plata de bolsillo de los diversos gobiernos, últimamente bajo la forma de inversiones forzosas el Seguro Social colocó gran parte de sus utilidades en Títulos de Tesorería (TES), deuda emitida para apalancar el presupuesto del gobierno nacional, es decir, que lo que realmente desbalancea el sistema de pensiones en Colombia es el mismo gobierno nacional, al utilizar miles de maniobras para no pagar esos TES suscritos de manera obligatoria por el Seguro Social. Sin embargo, para culpar a alguien del descalabro se acusa a los 200.000 funcionarios públicos con pensiones “privilegiadas” que se han convertido en chivos expiatorios de este proceso de reformas.

Pero las soluciones a medias no paran ahí, la reforma a la estructura de las transferencias contemplada en el acuerdo, es otro de los ejes que busca recortar el gasto público. Dichas transferencias ya habían sido recortadas en el Acto Legislativo 01 del año 2000, cambiando las condiciones establecidas en la

Constitución para liquidar los aportes del gobierno nacional a las regiones, los cuales se dirigen a atender las necesidades de salud y educación. El recorte implica que las condiciones de vida de la población empeorarán, en un país cuyos niveles de cobertura en salud por ejemplo, solo llegan al 50% de la población y con una tasa de escolaridad que desde hace tiempo permanece estancada.

Además, el acuerdo se ha planteado la “indeclinable necesidad de una reforma a la estructura tributaria de la nación, en todos sus niveles, lo que traducido al buen castellano es una nueva reforma tributaria nacional a la que se le une una de orden territorial, es decir, que lo que nos espera es un aumento de la carga tributaria global. Al respecto cabe anotar que tales reformas se anuncian como “reformas estructurales”, que buscan ordenar en un horizonte de varios años la estructura tributaria del país. Sin embargo, vale preguntarse si tales reformas estructurales están en la vía de recobrar el sentido progresivo de la tributación o se dedicarán a la ampliación de los impuestos indirectos que afectan a las clases más pobres del país.

Por lo visto hasta ahora en las discusiones del acuerdo político, será esta última vía la utilizada, y por lo que conocemos de la política del gobierno en la materia, el esfuerzo se concentrará en ampliar la base del IVA, a la vez que elimina en la medida de lo posible cualquier carga sobre el capital al cual hay que privilegiar “para impulsar el crecimiento, el empleo y el bienestar de la nación. A pesar de la oposición de la mayor parte de los grupos políticos implicados en el acuerdo a esta propuesta, es de prever que en últimas cedan bajo la misma estrategia de clientelismo que ha usado el presidente Uribe para promover el proyecto de reelección.

El Gobierno podría acertar en el diseño de un sistema presupuestal que permita un manejo más integral de las variables fiscales y que responda a los retos institucionales que se le plantean a la política fiscal, pero desafortunadamente en uno de los proyectos con más trabajo, discutido desde hace más de tres años en varios espacios académicos y políticos como es el proyecto de Ley Orgánica del Presupuesto, el Gobierno da pasos hacia atrás insistiendo en un control no democrático del proceso presupuestal, implantando un régimen ejecutivo para el diseño, discusión y aprobación del presupuesto nacional, es decir, una verdadera dictadura fiscal, cuyas restricciones están dadas por los acuerdos y metas pactados con el FMI y no por las necesidades de la población.

Pobreza, marginalidad y exclusión es lo único que se puede esperar de tales “reformas estructurales”, cuya intención es la de estructurar un régimen de desigualdades que hoy ya es insoportable en Colombia y está sin duda alguna en la base del conflicto social y armado que enfrenta hoy la nación.

1.8.6. Relación entre los Planes de Compensación y el Ahorro Pensional.

1.8.6.1 Tránsito generacional de la compensación. El entorno laboral colombiano, orientado por un marco jurídico de tímida evolución, ha alimentado en la histórica tradición cierta connotación inmediateista y a nuestro juicio profundamente equívoca de la compensación. El sentido que ésta ha tenido es el de la simple retribución al servicio.

Con un criterio algo proteccionista, empleados y empleadores han convivido con altas cargas laborales, incentivo a la permanencia de políticas de beneficios paralelas a la remuneración básica y desarrolladas para un momento histórico diferente, que hoy por hoy traducen un nocivo sobre costo para las empresas, esquemas de pago fijo en donde los desempeños sobresalientes resultan asfixiados y disposiciones normativas de naturaleza paternalista que defienden a gritos la estabilidad como un factor intrínseco del derecho al trabajo y no como una circunstancia derivada entre otras variables de la coyuntura del mercado, el desempeño o la contribución a los resultados del negocio.

Si sumado a ello analizamos el discurso sindical, que ampara el “statu quo” y en ocasiones se opone a cualquier iniciativa de cambio, especialmente aquella que provenga de la empresa, resulta complejo el evolucionar.

Las actuales tendencias de compensación sugieren un cambio de focalización que señale las competencias necesarias para empleados y equipos de trabajo, que como herramienta funcional, les facilitará el crear modelos de su responsabilidad actual y ajustarlos rápidamente a medida que cambian las condiciones del entorno, las exigencias del cliente y las estrategias del negocio. La descripción de tareas debe soportar los incesantes cambios en la responsabilidad de los empleados, agrupando sus competencias por una especie de “inventarios” que en forma flexible permitan adaptarse y transferir aquello que se requiere tras cada cambio.

En un escenario de nuevos tiempos, la compensación debe estar acompañada de una estrategia que integre factores como competitividad para atraer al mejor recurso, motivación para satisfacerlo, retenerlo e incrementar la productividad y flexibilidad para optimizar costos, incrementar el poder adquisitivo del empleado y asociar la inversión a un efectivo retorno.

1.8.6.2 Compensación flexible. Una de las alternativas de vigencia en el mercado laboral colombiano es la que plantea modificar el medio o “vehículo” de pago; es decir, la forma como el empleado percibe su compensación anual. Partiendo de un presupuesto fundamental - la recomposición del ingreso -, el esquema faculta a las partes que intervienen en la relación contractual para estipular libremente un mecanismo de compensación que integre dos componentes: sueldo y un paquete de opciones denominado “Plan Global de Beneficios”. Después de más de 10 años de vigencia, la Ley 50 continúa siendo la herramienta a través de la cual resulta viable pactar que determinados ingresos

originados en la relación laboral no posean carácter salarial. Frente a esta tendencia del mercado, es importante entender que el asunto es laboral aunque genera unas consecuencias fiscales, ya que los acuerdos de extrasalariedad per se no generan un privilegio en el escenario tributario, donde la presunción es que todo aquello que perciba el empleado se considera ingreso fiscal, a menos que esté taxativamente excluido como tal.

En una mezcla en la que el componente salarial es predominante, los empleados seleccionan con base en las alternativas a ellos ofrecidas y en su particular interés, las opciones con las que habrán de diseñar su propio portafolio de compensación, permitiéndoles de esta manera el satisfacer necesidades básicas en campos como el ahorro, la inversión, el consumo, la seguridad e incluso el ocio.

Con una orientación gana-gana, la aludida modalidad tiene por objeto el optimizar costos e incrementar el poder adquisitivo del empleado, de tal suerte, que una empresa puede hacer más eficiente su presupuesto de gastos laborales ahorrándose hasta el equivalente de una nómina mensual al año y el empleado obtener sobre su ingreso neto real entre un 4% y un 8% de más.

El programa puede hacerse extensivo a la generalidad de funcionarios, oponiéndose con ello a quienes opinan que tales alternativas solamente se dirigen a quienes perciben los más altos ingresos. La preocupación por la pérdida de capacidad adquisitiva y ahorro es un común denominador en los grupos y por ende, la condición de universalidad que brinda el esquema contrarresta este efecto, neutraliza las cargas impositivas y compensa a la gente de una forma en que le cuesta menos a cualquier empresa.

Ninguno de los aspectos colaterales al ingreso y derivados de la relación contractual sufre detrimento, puesto que el pago flexible parte de la base de que condiciones como la pensión, el "impacto prestacional" para quienes perciben sueldo básico, cualquier tipo de trabajo suplementario, vacaciones e incluso reconocimiento de una bonificación por retiro o indemnización por eventual ruptura unilateral de aquella se mantienen, garantizándole al empleado en dichos frentes al menos lo que hoy tiene, pero claramente mejorando otros como el flujo de caja mensual, su ingreso anual y por supuesto la calidad de vida del núcleo familiar.

El portafolio de productos ofrece versatilidad al empleado al compilar diversas opciones en los que la ley tributaria otorga un tratamiento preferencial y bajo la estricta óptica de las disposiciones reglamentarias ofrece la posibilidad de satisfacer necesidades elementales y secundarias antes de que a una porción del ingreso se le aplique la correspondiente carga impositiva. Para ello, es necesario adoptar las directrices de ley introducidas por la reciente reforma fiscal (Ley 788 de 2002) en cuanto a la categorización del gasto, su deducción y la obligación de practicar retención en la fuente sobre aquellos conceptos vinculados al término

“remuneración”, excepto que por su naturaleza se consideren exentos, ingreso no constitutivo de renta ni ganancia ocasional o gastos directos de empresa.

Los productos más comunes en el portafolio de pago son:

- Aporte voluntario a Fondo de Pensiones (aporte de empresa)
- Cheques canjeables de alimentación (canasta y restaurante)
- Medios de transporte (arrendamiento y cheques)
- Plan educativo
- Plan salud
- Leasing vehículo o computador
- Renting vehículo
- Crédito empresarial
- Amparo en seguro de Vida, accidentes personales y automóvil
- Gastos de Representación
- Club

En la muestra del presente estudio, cerca de un 40% de las compañías participantes tienen establecido algún sistema de flexibilización del medio de pago, que combina una versatilidad de productos del aludido portafolio, siendo de predominio aquellos que por su naturaleza son de condición universal y canasta familiar, como los cheques canjeables de alimentación (55%), el pago de algún tipo de transporte para quienes en razón al trabajo requieren desplazarse (35%), planes educativos manejados como pago indirecto (13%), auxilios de educación (36%), aporte de empresa a pensión voluntaria (12%) y leasing (8%).

1.8.6.3 Compensación variable. El esquema de compensación variable plantea una reestructuración del ingreso, fraccionándolo en una porción de costo fijo asociado al salario combinada con uno móvil determinado por las competencias personales y el resultado individual o colectivo también llamado “aporte al negocio”.

Queda atrás la tendencia que propicia que frente a similares niveles de responsabilidad las personas deban devengar lo mismo. Los sistemas tradicionales tienden a hacer más hincapié en el análisis pormenorizado de las responsabilidades y menos en las habilidades, conductas y resultados.

En consecuencia, los sistemas retributivos tradicionales de sueldo han establecido demarcaciones entre categorías de trabajadores basadas en estrecha definición de tareas. Ello se reafirma cada vez que resulta imperativo introducir un cambio en el trabajo, lo cual conlleva a modificaciones en la descripción de tareas y consecuentemente a cambios en las categorías salariales. Esta rigidez, se contrapone a la dinámica de empresa que supone una mejora continua,

permanente revisión de procesos y nuevas estrategias definidas por la necesidad del cliente.

Las empresas colombianas han soportado durante décadas el lastre de un alto sobrecosto laboral, que no incrementando la productividad, ha puesto en entredicho su supervivencia. Pesadas estructuras salariales y costos fijos de tendencia incremental han deteriorado los índices de rentabilidad de las empresas y el nivel de pago de la gente. En parte a ello se debe el que cada vez exista una tendencia a incrementar el mínimo porcentaje al sueldo fijo.

Ejemplo de ello, puede ser el de operaciones no suficientemente productivas que han llevado al cierre de organizaciones en los últimos tiempos y algo nunca visto en la historia de nuestro mercado: aumentos muy excepcionales por encima del IPC; mayor frecuencia de incrementos ajustados al IPC; variaciones del ingreso por debajo de este índice; congelación de salarios y decrementos en rangos que fluctúan entre el 5% y el 12% de la remuneración básica de los empleados con responsabilidades críticas (usualmente en cargos directivos).

Es claro que cuando un empleado se siente bien remunerado, existe una mayor probabilidad de que sea productivo. En ocasiones existe una marcada brecha entre lo que las personas esperan sea un sistema de compensación y lo que en realidad suele hacer éste y atinar a la satisfacción del empleado no resulta nada fácil.

En ocasiones la satisfacción del individuo con su compensación guarda relación con el cotejo entre cuanto se espera y cuanto en efecto se recibe, dado que existe la tendencia a comparar su aporte representado en el esfuerzo, rendimiento, experiencia y habilidad para el trabajo con la recompensa percibida.

Otras veces, dicha satisfacción se afecta por la comparación con otras personas que están en empleos y organizaciones similares. En suma, los empleados comparan la proporción de su aporte o resultado con la de otros y generalmente tienden a darle más peso a sus puntos fuertes, como a ciertas habilidades o a un hecho reciente de rendimiento eficaz.

También resulta común, que los empleados tengan una idea errónea de la remuneración de otros. Los datos disponibles provocan que se tienda a sobrestimar la paga de sus compañeros de trabajo en el desempeño de oficios similares y a subestimar su rendimiento.

El tránsito a un sistema de pago variable debe darse con base en la interacción de elementos alineados a la identidad de la compañía que garanticen su viabilidad y tengan en cuenta la estrategia del negocio, cultura organizacional, estructura funcional, recursos de autofinanciamiento y credibilidad en la empresa. Por ello,

cada modelo tiene que desarrollarse a la medida a fin de que cumpla su cometido, los empleados lo “compren” y resulte exitoso.

El sistema rescata los niveles de competitividad del pago, motiva a la fuerza laboral a ser más productiva, incentiva el desempeño sobresaliente, fomenta la creación de valor, contribuye al desarrollo de las personas y acentúa el sentido de pertenencia.

El adelgazamiento de las estructuras de personas, la poli funcionalidad de perfiles, optimización de costos laborales y reestructuración del ingreso han definido una nueva plataforma de compensación con orientación a resultados, bajo objetivos predeterminados, cuyo seguimiento se lleva a cabo mediante indicadores de gestión que evalúan aspectos como la satisfacción del cliente, el trabajo en equipo y el impacto y contribución de las unidades de negocio a los resultados de la operación. No existe un área funcional que deba escapar a esta concepción. No solo las unidades comerciales son medidas sino también las de producción, apoyo al negocio y de gestión administrativa.

Sus principios se resumen en:

- Cobertura a toda la organización
- Definición previa de roles y metas
- Alineación con la estrategia del negocio y su visión
- Flexibilidad para ajustarse a nuevos retos
- Integración con los demás procesos de gestión humana
- Selección
- Formación
- Planificación de promociones y ascensos
- Rediseño de la estructura organizacional
- Sistema de premios y reconocimiento

El modelo puede incluir una pirámide de fuentes de pago como son la estructura salarial, el denominado pago por desarrollo y el pago por cumplimiento de objetivos o resultado.

La base piramidal es la estructura salarial de la compañía que se obtiene generalmente de una medición del valor de los cargos con base en su responsabilidad y contribución al negocio, utilizando criterios cuya vigencia permanece, como son la habilidad y destrezas, capacidad para resolver conflictos e interactuar con otros e impacto en la operación por las decisiones tomadas.

Una vez valorados los cargos se cotejan con los demás homologando su impacto y niveles de responsabilidad para diseñar luego un boceto de curva que muestra la tendencia interna de dispersión en puntos. A su vez, se proyecta un análisis de mercado mediante el cual se selecciona la población objeto con la cual a la

compañía le interesa compararse, se seleccionan los cargos tipo para el benchmarking y se estructura la curva salarial.

La segunda fuente, conceptualiza el pago como un medio para impulsar planes de carrera, fomenta la versatilidad en el ejercicio de las funciones y establece una variable de remuneración por competencias. Una vez se define el rendimiento al que se aspira se puede incentivar el progreso del empleado en la empresa, premiando sus avances en el desarrollo de las competencias directamente relacionadas con determinadas funciones por haber alcanzado un nivel más alto en lo que hace actualmente (Ruta de su progreso: Aprendizaje > Crecimiento > Madurez > Maestría) o por su nivel de rendimiento; es decir, por hasta que punto haya utilizado sus competencias para la función que desempeña.

La última fase es la del pago por resultados en la que previamente debe identificarse el nivel de reto de cada individuo o de las respectivas unidades de negocio, reconocer el logro de resultados con base en el cumplimiento de los objetivos predeterminados, definir una porción móvil del ingreso que corresponda a un porcentaje de la fija y fluctúe en un rango determinado, diseñar una mezcla y establecer puntuales indicadores de gestión que garanticen la objetividad de la medición.

La opción de pago por rendimiento individual ha perdido espacio, puesto que se ha demostrado que en ocasiones el individuo no tiene control sobre el resultado, como ventas o utilidades, ya que ciclos económicos o fuerzas competitivas que están fuera de su control afectan dicho resultado, como lo han vivido muchas compañías colombianas en la coyuntural crisis.

De otro lado, los planes de incentivos para el grupo y la organización fomentan el trabajo en equipo, mejoran la productividad, facilitan la innovación, consolidan los grupos, evidencian desempeños mediocres que frente a la presión de los mismos no subsisten y crean una sensibilidad de esfuerzo común incluso en responsabilidades de las que podrían llamarse “multi-área”.

El modelo de pago variable deberá incluir una estrategia de comunicación que en forma clara ilustre su alcance y permita obtener retroalimentación, al igual que un mecanismo de financiación que lo haga rentable, viable en cuanto al cumplimiento y autosuficiente al garantizar el retorno de la inversión en el corto plazo por el incremento real de productividad.

Finalmente, se recomienda una práctica de incentivos que dentro del pago variable tienda a ser percibida con un criterio no inmediatista para mantener a los empleados motivados a permanecer en la empresa y a asumir nuevos y permanentes retos en su gestión.

1.8.6.4 Reconversión de beneficios. En la primera mitad del siglo pasado, la remuneración de los empleados constaba principalmente de “efectivo” representado en su salario y de unos “beneficios” extras que en forma paulatina han crecido considerablemente pues de “adicionales” pasaron a formar prácticamente parte de la “estructura” de la compensación.

La práctica de desarrollar planes de beneficios adicionales pero independientes a la compensación, su marcada tendencia incremental, el efecto inflacionario sobre aquellos de naturaleza cuantitativa y la pretensión sindical ha generado una estructura de sobrecostos en la que no es extraño que las empresas promedio gasten adicionalmente entre un 10% y 25% de sus costos fijos de nómina.

Pese a la magnitud del gasto, la alta gerencia casi nunca ha planeado o administrado estos programas, sino que más bien en los últimos años se ha guiado por las prácticas tradicionales del mercado.

El creciente tamaño de las prestaciones en el paquete total de la compensación, la versatilidad de necesidades de los empleados, los problemas de carácter legal y fiscal y la dificultad del entorno económico del país, han obligado a replantear dicha óptica, advirtiendo la necesidad de reconvertir tales beneficios con base en la nueva realidad económica.

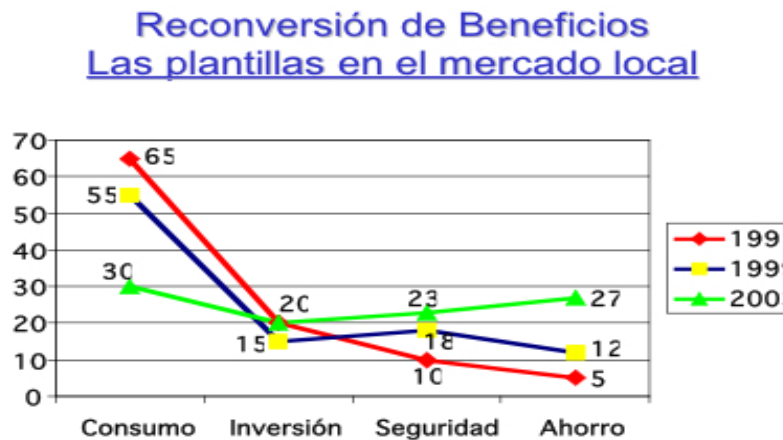
El rediseño plantea una base cero, en la que el nuevo plan definitivamente hace parte del esquema global de la compensación como un medio para atraer, conservar y motivar a los empleados para que cumplan las metas y objetivos de la empresa. El planteamiento, que para algunos puede ser drástico, facilita el rescate y entendimiento de la “función social” del beneficio que con el paso del tiempo ha perdido identidad. Es común encontrarse con planes en los que existe un amplio abanico de beneficios pero que no generan impacto social y sí en cambio, traducen un elevado costo oculto para las organizaciones.

Hoy por hoy, el asignar recursos al reconocimiento de auxilios de diversa índole (gafas, nacimiento, matrimonio o muerte), exorbitantes primas extralegales que traspasan la frontera de la lógica, préstamos otorgados en condiciones de un sentido paternalista, pueden ser menos funcionales y más onerosos que si se convierten, por ejemplo, en patrocínios a esquemas contributivos que incentiven el ahorro, como lo sería el de un plan pensional, en el cual seguramente y frente a las perspectivas de una deteriorada prestación futura obligatoria, sea llamativo construir un excedente de la misma.

Similar sería el caso de un buen plan de salud, que manteniendo la orientación contributiva (además por el sentido de valor que conlleva), ofrezca un competitivo amparo y cobertura a sus beneficiarios (empleado y núcleo familiar directo) en una

condición preferencial de grupo negociada con el mejor proveedor del mercado. O que sería, de un plan de patrocinio de ocio y recreación, que ligado a las vacaciones del empleado rescate su esencia, el descanso, mediante la contribución en las erogaciones propias del desplazamiento aprovechando los convenios con las cajas de compensación o las alternativas que el sector del turismo ofrece. Además, importante sería el beneficio que tendrían las organizaciones al mantener un bajo pasivo vacacional frente a la capacidad productiva de la gente, las contingencias de ley y el sobrecosto que conlleva liquidar vacaciones a valor presente.

Ilustración 1. Reconversión de beneficios

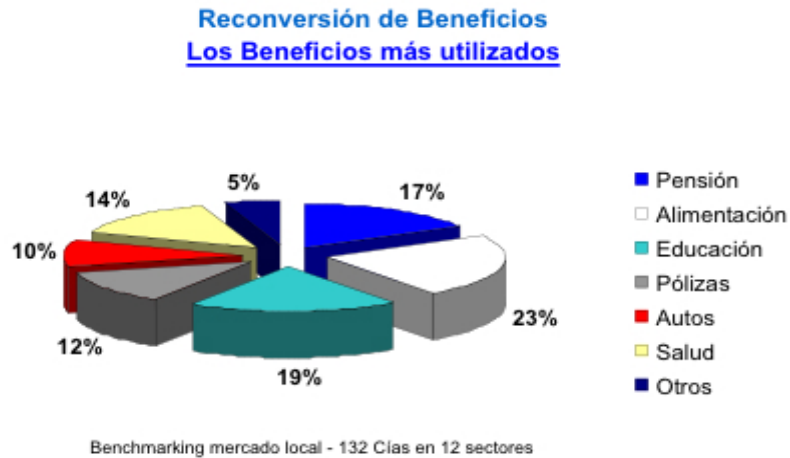


Fuente: co.humancapital-hc.com/index.php HUMAN CAPITAL COLOMBIA – TENDENCIAS DE COMPENSACION

La sustitución de beneficios debe hacerse con base en un estudio sobre las preferencias de los empleados (segmentadas), lógicamente comparando el valor percibido hoy y el costo real futuro para determinar el “rendimiento” de la nueva inversión y la viabilidad jurídica, particularmente frente a actuales contratos de implicación social, suscritos directamente como pactos colectivos o a través de los representantes de los empleados como convenciones de trabajo.

La eficacia del financiamiento puede obtenerse del análisis de la estructura financiera actual del programa vigente para luego compararla con la opción propuesta, midiendo con parámetros actuariales su impacto en el tiempo.

Ilustración 2. Beneficios más utilizados



Fuente: co.humancapital-hc.com/index.php HUMAN CAPITAL COLOMBIA – TENDENCIAS DE COMPENSACION

Una vez estructurado el nuevo plan debe comunicarse, enviando un claro mensaje a la organización y reforzando la convicción de que los beneficios son parte del paquete total de la compensación. Una adecuada estrategia de comunicación mejorará el conocimiento del personal y su estimación hacia el mismo.

Finalmente, dentro del ciclo de reconversión de beneficios, la retroalimentación se hace fundamental y debe ser una tarea constante, bien sea utilizando canales informales, un medio formal de comunicación o cuestionarios que se distribuyan a intervalos periódicos. Este paso es el nexo que cierra la cadena de planeación del nuevo y más eficiente plan.

1.8.7 Reglamentación de los planes de compensación. De conformidad con lo establecido por el numeral 4º del artículo 173 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, en todo plan de pensiones de jubilación e invalidez deben estipularse:

- Las condiciones de admisión de los participantes: Los planes de pensiones institucionales que se suscriban con las entidades patrocinadoras deberán indicar de manera clara y detallada las condiciones que deben cumplir los trabajadores o miembros de la entidad patrocinadora para ser partícipes.

- El monto del aporte de la patrocinadora y, si es el caso de los participantes: Como quiera que los aportes que en desarrollo del plan de pensiones haga la entidad patrocinadora estarán destinados al pago de las prestaciones previstas en el mismo, su valor deberá establecerse teniendo en cuenta si se trata de un plan de pensiones de prestación definida, de contribución definida ó mixta.
- Las reglas para el cálculo de las prestaciones y, si éstas son reajustables, los mecanismos de reajuste: Todo plan de pensiones debe indicar expresamente cuáles son las prestaciones a cambio de las cuales se hacen aportes al fondo de pensiones de jubilación e invalidez, especificando sí estas consisten en el pago de un capital, en una renta temporal ó en una renta vitalicia, y la forma cómo se establecen los beneficiarios de las mismas.
- Las condiciones para la pérdida de la calidad del partícipe: La definición de las condiciones para la pérdida de la calidad del partícipe debe ser realizada de manera clara y detallada en el plan de pensiones y debe ir acompañada de la determinación de las consecuencias que se deriven de su ocurrencia en relación con el trabajador o miembro de la entidad patrocinadora, con esta y con los recursos aportados a favor de aquél y sus rendimientos.
- Los derechos del partícipe en caso de retiro del plan antes del cumplimiento de las condiciones previstas para tener derecho a las prestaciones establecidas en el mismo.
- Los demás derechos y obligaciones de los participantes: Dentro de los derechos de los partícipes, el plan de pensiones debe establecer expresamente las condiciones ó requisitos para que estos tengan derecho a las prestaciones previstas en el mismo, esto es, para obtener el pago de un capital, de una renta temporal o de una renta vitalicia.
- Las reglas para trasladar los derechos consolidados del partícipe a otro plan.
- El fondo de pensiones a través del cual se desarrollará el plan de pensiones:
- Debe indicarse que adjunto al plan se incluirá una copia del reglamento del fondo.
- Las causas de terminación del plan y las reglas para su liquidación: Dentro de las reglas aplicables a la liquidación del plan de pensiones como

consecuencia de su terminación, deberá establecerse el procedimiento a seguir en relación con los aportes realizados a favor de los partícipes.

- Las reglas para modificar el plan: Dentro de las reglas debe incluirse que cualquier modificación al plan debe ser autorizada previamente por la Superintendencia Financiera de Colombia.
- Adicionalmente, y conforme a lo establecido por el literal (k) del numeral 4º del artículo 173 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, los planes de pensiones institucionales deberán: Establecer expresamente si se trata de un plan de prestación definida, de contribución definida o mixto.

2. PERFIL DE LA EMPRESA DELIMA MARSH

2.10 RESEÑA HISTÓRICA

Han liderado por casi cinco décadas el servicio de corretaje de seguros y administración de riesgos, con oficinas en las 9 principales ciudades del país. De hecho, DeLima Marsh fue el primer corredor de seguros en Colombia y ha sido fuente permanente de innovación en el manejo de los riesgos y de los seguros.

Los clientes son empresas de diversa índole en los sectores privado y público. Atendemos además, los seguros de personas mediante unidades especializadas. Tenemos clientes en todas las actividades económicas, lo que nos da la mayor experiencia en el mercado nacional. Es por eso que, a través de los años, hemos desarrollado una gran actividad en los mercados internacionales, estableciendo relaciones con aseguradoras, reaseguradoras, ajustadores y corredores de seguros. Capacitamos nuestra gente localmente y en el exterior, a fin de actualizarlos profesionalmente para que puedan guiar a nuestros clientes hacia las más avanzadas formas de transferencia del riesgo.

Esta conciencia sobre la globalidad de nuestro negocio nos llevó a establecer en 1957 una relación de corresponsalía con Marsh & McLennan, Inc. la firma de corretaje más grande del mundo la cual fue evolucionando y se fue estrechando con el correr de los años.

Desde agosto de 1999, cuando anunciamos la negociación celebrada entre DeLima y Marsh Inc., hemos adelantado un proceso de reestructuración que nos permitió iniciar el año 2000 fortalecidos con la vinculación de tan importante socio, razón por la cuál a partir de ese año tenemos nuevo nombre y nueva imagen corporativa.

En efecto, antes de finalizar 1999, las firmas corredoras de seguros que llevaban nuestro nombre en nueve ciudades del país, se fusionaron en una sola compañía, absorbiendo luego ésta el portafolio de negocios de J & H Marsh & McLennan de Colombia, firma con la cual nos fusionamos. Al iniciarse el año 2000, registramos nuestro nuevo nombre como "DeLima Marsh" y para dar cumplimiento a requisitos legales nos hemos transformado en sociedad anónima, en la cual los accionistas colombianos mantienen una muy importante participación.

2.11 MISIÓN

Crear y proveer soluciones y servicios de manejo de riesgos para hacer más exitosos a nuestros clientes.

2.12 VISIÓN

“Ser la mejor opción en cada mercado en el que actuemos”.

2.13 VALORES FUNDAMENTALES

Los principales valores que DeLima Marsh inculca a sus colaboradores son:

- **Clientes:** Satisfacemos sus requerimientos con estrategias e iniciativas hechas a su medida.
- **Colaboradores:** Damos a cada individuo la oportunidad de desarrollar al máximo su potencial.
- **Inversionistas:** Satisfacemos sus expectativas
- **Excelencia:** Buscamos siempre niveles superiores de calidad en todas nuestras áreas de operación.
- **Transparencia e Integridad:** La ética inflexible rige todas nuestras conductas.

2.14 POLÍTICA DE CALIDAD

Prestamos a nuestros clientes servicios y soluciones para el manejo óptimo de sus riesgos, en busca de la satisfacción oportuna de sus necesidades y siempre de acuerdo con nuestros valores.

Para lograrlo, contamos con personal idóneo, damos un manejo adecuado a nuestros recursos y fomentamos el mejoramiento continuo de los procesos.

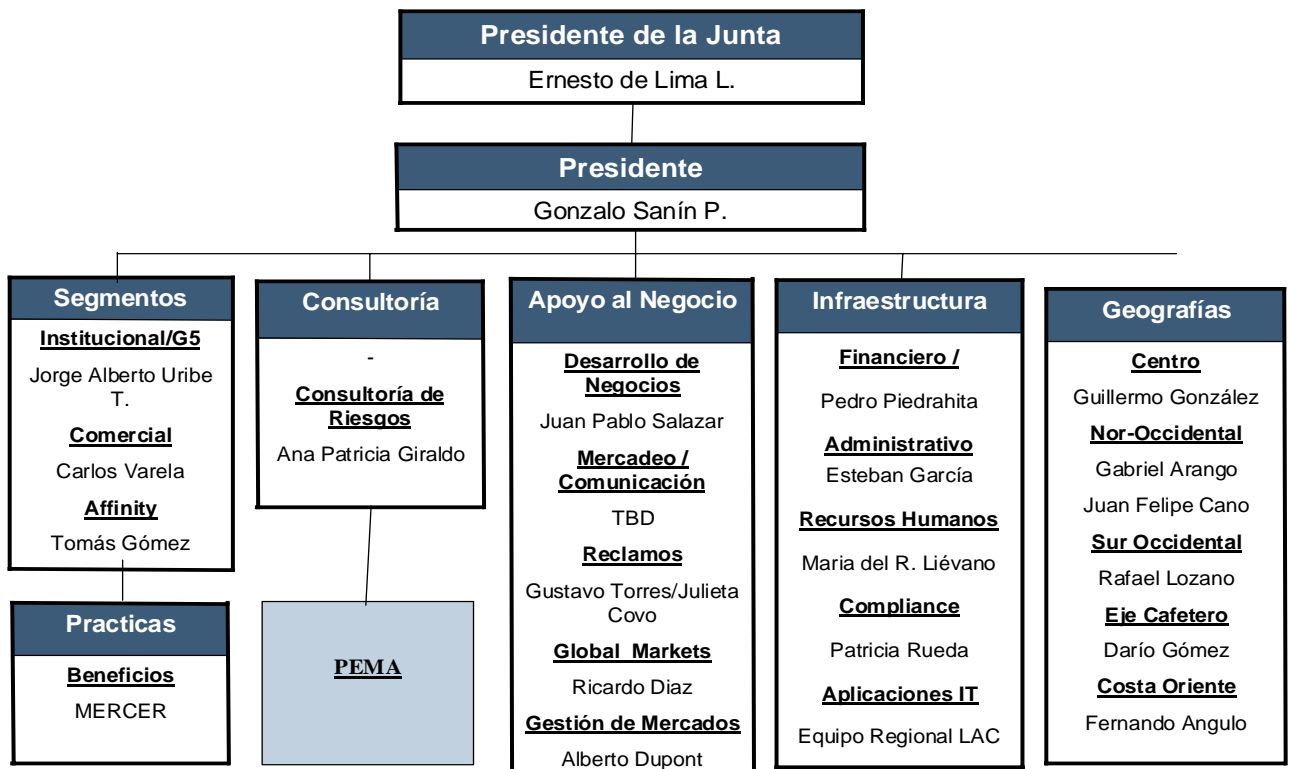
2.15 OBJETIVOS

Los objetivos establecidos por DeLima Marsh para lograr la fidelidad de sus empleados y cumplir con las metas propuestas son:

- **Asociación:** Trabajan con sus clientes, compañeros y aseguradoras en asociaciones recíprocamente benéficas.
- **Una Compañía, Un Equipo:** Sirven a sus clientes con la totalidad de nuestros recursos globales, incluyendo lo de todas las empresas **MMC**.
- **Cambio:** Impulsan el cambio cuando éste beneficia a nuestros clientes y a nuestra firma.
- **Cumplimiento:** Miden su desempeño contra los objetivos propuestos.
- **Crecimiento:** Implementan estrategias e iniciativas que fomenten el crecimiento rentable.
- **Comunidad:** Están comprometidos con el bienestar de nuestras comunidades.
- **Tecnología:** Desarrollan e Implementan sistemas que mejoran el servicio al cliente, la productividad interna y las interacciones del mercado.

2.16 ORGANIGRAMA

Organigrama Colombia



2.17 PLAN DE BENEFICIOS PARA EMPLEADOS DELIMA MARSH S.A.

2.8.1 Beneficios Actuales Ofrecidos A Los Empleados De Delima Marsh.

Estos beneficios son una parte sustancial de la compensación total que la compañía les provee a sus empleados. Algunos beneficios son suministrados sin ningún costo para que el empleado y otros requieran de su contribución.

- Títulos de Oficiales otorgados de acuerdo con el escalafón de Marsh.

Este es el caso del plan de Seguro de Vida y Accidentes y del Plan de vehículos en donde las diferentes coberturas y modalidades del plan, estarán sujetas al título de oficial que tenga el empleado. Para los casos donde el empleado no tenga un título de oficial en el escalafón de DeLima Marsh, será denominado como Otros.

En otros casos el plan se referirá a Miembros del Comité de Gerencia, los cuales deben ser aprobados por el Consejo de Dirección.

2.8.2 Seguro de grupo vida. La Empresa brinda este seguro, sin ningún costo para el empleado, que lo ampara en caso de Muerte o Incapacidad total y permanente. El valor asegurado es equivalente a multiplicar el sueldo nominal básico según la tabla siguiente con un máximo que variará de acuerdo con el título de oficial que se tenga.

- Valor asegurado Rango sueldo nominal básico

24 veces el sueldo nominal mensual básico Hasta \$1.500.000

18 veces el sueldo nominal mensual básico Desde \$1.500.001 en adelante

Máximo Valor Asegurado:

- Managing Directors: **1.205 SMMVL**
- Vicepresidente Senior (SVP): **904 SMMLV**
- Vicepresidente (VP) :**753 SMMLV**
- Vicepresidente Asistente (AVP): **452 SMMLV**

La póliza de Grupo Vida ofrece las siguientes coberturas:

- Pérdida de la vida por cualquier causa
- Incapacidad total y permanente, que impida al asegurado efectuar su trabajo en forma definitiva, para todas aquellas personas menores de 70 años.
- Anexo de enfermedades graves con anticipo del 50% de la suma principal.

- Auxilio Funerario de \$3.500.000 por persona

2.8.3 Seguro de accidentes. Como complemento del seguro anterior y también sin costo alguno para el empleado, la Empresa brinda este seguro para ampararlo en caso de Muerte Accidental o Incapacidad Total y Permanente y Desmembración. El valor asegurado se calcula de la misma manera que el seguro de vida.

La póliza de Accidentes tiene las siguientes coberturas:

- Muerte accidental, incapacidad total y permanente, desmembración.
- Anexo amplio de vuelo.
- Accidentes ocurridos durante la participación y prácticas en competencias de tipo recreativo.
- Homicidio, atraco, embriaguez, secuestro,
- Muerte o lesiones causadas con armas de fuego, corto punzantes o explosivos.
- Tabla muy favorable para casos de desmembración.

Nota: Estos seguros están sujetos a las condiciones particulares y generales establecidas en las pólizas contratadas por La Empresa.

2.8.4 Plan de salud – salud segura. La Compañía reconoce la importancia de facilitar que sus colaboradores y familiares inmediatos, cónyuge e hijos hasta 25 años de edad, cuenten con servicios médicos y hospitalarios.

Por esto ha diseñado el plan de salud, Salud Segura de DeLima Marsh que brinda a los empleados y sus familias la oportunidad de tener una cobertura adicional en salud, mediante un aporte mensual que hace la empresa por cada uno de ellos.

- El empleado puede incluirse como beneficiario y recibe el mismo beneficio que el Grupo Familiar
- Los empleados usuarios de Medicina Prepagada (Colsanitas) y Salud Global Suramericana recibirán el mismo aporte de la empresa que los usuarios de Pólizas de Hospitalización y Cirugía.

2.8.5 Descuentos en primas de seguros personales. Al empleado que contrate a través de la Compañía los seguros correspondientes a su casa de habitación, dos carros familiares (propio y del cónyuge), su finca de recreo o seguros de vida individual, universidad garantizada, se le concederá un descuento equivalente al 60% de la comisión recibida de la aseguradora, el cual se otorgará vía nómina siempre y cuando se paguen las primas respectivas de la vigencia anual dentro de los sesenta (60) días siguientes a la facturación. Quedan por fuera de este beneficio las pólizas de pago mensual.

2.8.6 Prestamos.

- Calamidad Doméstica

El Gerente General de cada oficina podrá a su discreción otorgar préstamos a los empleados para atender estos casos.

2.8.7 Programa para adquisición de vehículos. Para los empleados que tienen Título Oficial de DeLima Marsh y no tienen vehículos de la empresa, existen dos (2) planes:

- Plan de vehículos de propiedad de la compañía (100%)

La compañía entrega para su uso el 100% de un vehículo limitando su valor de acuerdo con la siguiente tabla:

- Población elegible costo máximo del vehículo

MD (Managing Directors) 172 SMMLV

SVP (Vicepresidente Señor) 166 SMMLV

Gerente General oficina Intermedia sin título de SVP 120 SMMLV

2.8.8 Planes de estudio y capacitación

- Plan Anual de Capacitación por Segmento y por Oficina:

- Este plan incluye la coordinación de cursos con personal externo especializado en diferentes temas, al igual que un programa de entrenamiento interno, facilitado por nuestro personal experto en temas técnicos de seguros, procesos de calidad, recursos humanos, normas del Sipla (Sistema Integral para la Prevención de Lavado de Activos).
- Cuando la compañía requiere un conocimiento específico en alguno de sus empleados, otorgará un porcentaje del pago de un curso externo al cual el empleado será enviado. El empleado deberá firmar un convenio de permanencia con la empresa y podrán ser especializaciones, diplomados, cursos no formales, siempre y cuando tengan directa relación con nuestro negocio.

- Auxilios Educativos

Anualmente se establece un presupuesto destinado al pago de auxilios educativos a sus colaboradores que sigan estudios relacionados en forma directa con su cargo y con las funciones de un Corredor de Seguros.

De acuerdo con las condiciones económicas de la Compañía y de cada oficina y teniendo en cuenta la calificación obtenida en la evaluación del desempeño del año inmediatamente anterior, se podrá colaborar con el pago de matrículas de sus empleados, en entidades aprobadas por el ICFES, hasta con una suma anual equivalente al 75% del valor de las mismas con un máximo de dos y medio (2.5) salarios mínimos mensuales, (redondeado al próximo 1.000).

Para que un empleado tenga derecho al Auxilio Educativo, deberá completar por lo menos 6 meses en la compañía.

Todo auxilio para educación que se gire al comienzo del período académico correspondiente, se entenderá como un préstamo condonable al finalizar satisfactoriamente el respectivo período académico. Se usará el criterio que siga la institución correspondiente para calificar si un estudiante aprobó o no el nivel correspondiente. No habrá auxilio para repetir un período académico no aprobado.

Una vez el funcionario lo apruebe podrá solicitarlo para el siguiente nivel, debidamente soportado con documentos originales.

Opción A. En caso de que le beneficiario del auxilio pierda de (1 a 2 materias) materia, se le otorgará el 70% del auxilio al que tendría derecho. Si pierde más de 3 materias no se le otorgará el auxilio para el siguiente semestre. Es responsabilidad de las oficinas verificar las materias que matricula el empleado para el siguiente semestre.

Opción B. Los empleados podrán beneficiarse por 5 años de la utilización del Auxilio Educativo, luego de este perderá el derecho a utilizarlo.

En caso de que el funcionario no apruebe el período para el cual se inscribió o se retire de la compañía por renuncia o justa causa, durante el período para el cual obtuvo el auxilio deberá devolver el auxilio otorgado en forma proporcional al tiempo transcurrido.

Las aprobaciones para aplicar este auxilio a cursos de inglés serán dadas conjuntamente por el Gerente General de la oficina y por el Vicepresidente de Recursos Humanos, quienes verificarán, primero, que para la ejecución de sus

labores en la compañía el funcionario requiera mejorar su nivel de inglés y segundo que la institución que lo ofrece o la modalidad de estudio garanticen un progreso continuo para expresarse en ese idioma. En todo caso el jefe directo del funcionario aspirante será quien en primer lugar sustentará la solicitud ante el gerente general de la oficina.

Todo plan de estudio, auxilio o capacitación debe ser solicitado mediante el diligenciamiento de una requisición, la cual deberá ser presentada por el coordinador de RH a la Vicepresidencia de Recursos Humanos, previamente a la inscripción.

2.8.9 Beneficios adicionales a los de ley

- Prima de vacaciones

Población Elegible Beneficio Políticas

Empleados de salario tradicional (no integral) 7 días de sueldo

- Esta prima no es acumulable y se perderá si el empleado no toma las vacaciones en el año respectivo. Se liquida proporcionalmente de acuerdo con los días tomados.
- Para liquidar y pagar esta prima, el empleado deberá tomar efectivamente al menos 10 días de vacaciones, pudiendo acumular 5 días para tomarlos en otro momento.
- Para la liquidación de vacaciones, los días sábados no se contabilizarán como días hábiles.

Empleados de salario integral.

5 días en tiempo

- Estos podrán ser disfrutados una vez se hayan tomado los 15 días legales
- El tiempo adicional se acumulará únicamente durante dos (2) años y no es reembolsable en dinero.
- Para la liquidación de vacaciones, los días sábados no se contabilizarán como días hábiles. El dinero correspondiente a esta prima de vacaciones se perderá si el empleado se retira de la compañía ó a partir del momento en que presenta su carta de renuncia y es aceptada.

- Prima de navidad

En el mes de Diciembre se concede una prima extralegal de Navidad, equivalente al 50% del sueldo mensual, a aquellos empleados que no tengan salario integral y que estén vinculados a la firma en el momento de pagarla. Cuando el empleado no haya cumplido un (1) año de permanencia en la empresa, se pagará proporcionalmente al tiempo trabajado.

El dinero correspondiente a esta prima de navidad se perderá si el empleado se retira de la compañía ó a partir del momento en que presenta su carta de renuncia y es aceptada.

2.8.10 Beneficios por consecución de negocios

Tipo de negocio (Clientes con comisiones mínimas anuales de 20 SMMLV)
% de la comisión neta DLM - Tiempo recibo beneficio

2.8.11 Plan del fondo de pensiones de jubilación - Delima del futuro. Este Plan fué creado con el objeto de brindar una contribución financiera y económica adicional a la que se obtenga por la seguridad social en caso de retiro por razones de vejez, de invalidez o por muerte, cumplidos los requisitos, a los empleados que hayan dedicado su tiempo y brindado su aporte a DeLima Marsh o a cualquier otra empresa asociada que sea admitida al presente plan y que se acoja al mismo Dado que el máximo salario base de cotización a la seguridad social es de 25 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes, quienes tienen ingresos base superiores a esta cifra no tienen protección por la porción que supera ese limite legal. Este plan busca disminuir la porción desprotegida del ingreso del empleado mediante el aporte conjunto de la compañía y del empleado.

➤ Personas con derecho a Ingresar al Plan

Tienen derecho a ingresar al Plan desde el mes siguiente a su vinculación aquellas personas que:

- a) Sean empleados de la Patrocinadora, cuyo salario exceda el máximo salario base de cotización a la seguridad social que es de 25 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes
- b) Adquieran un compromiso de aporte mensual de acuerdo al presente Plan y autoricen su descuento por nómina.

2.9 ESCALA SALARIAL DE LA EMPRESA DELIMA MARSH

La Empresa DeLima Marsh actualmente cuenta con la siguiente escasa salarial:

- Compensación salarial ordinaria, con y sin comisiones: Sueldo + prestaciones sociales + prima + cesantías + intereses de cesantías
- Compensación salarial integral, con y sin comisiones: Sueldo + prestaciones (esta incluido en el sueldo todo el factor de cesantías, intereses y primas, horas extras, etc.)
- Compensación salarial integral con bonos anuales atados a desempeño: Sueldo con bonificaciones y/o comisiones
- Compensación salarial fija con compensación variable: Sueldo con bonificaciones y/o comisiones

3. PLAN EMPRESARIAL DE AHORRO PENSIONAL EN DELIMA MARSH

Los planes de beneficios como se mencionó anteriormente reflejan la preocupación de las empresas por sus colaboradores, lo que genera en las personas pertenencia y un alto grado de empoderamiento. Para la empresa DeLima Marsh encontramos un Plan de Beneficios enfocado al reconocimiento económico y la búsqueda de un bienestar actual del colaborador y su familia y aunque se cuenta con una opción de ahorro pensional, esta sólo se ofrece para las personas que devengan más de 25 salarios mínimos al mes lo cual tan sólo representa un 5.7% de los miembros actuales de la compañía, de ahí surge la necesidad de implementar este plan para todos los colaboradores de la organización.

3.2 OBJETIVOS

Basados en la necesidad de la población por complementar su ahorro pensional para garantizar un ingreso futuro a continuación se presentan los objetivos que se buscan alcanzar en el desarrollo del presente trabajo

3.2.1 Objetivo General. Complementar el plan de beneficios de la empresa DeLima Marsh diseñando un plan de ahorro pensional para la totalidad de los colaboradores de la empresa.

3.2.2 Objetivos Específicos.

- Diseñar un plan de ahorro pensional para todos los colaboradores de la empresa DeLima Marsh.
- Incrementar el ingreso laboral de los empleados de DeLima Marsh, implementando nuevos y mejores sistemas de beneficios a través del ahorro pensional
- Mejorar el clima organizacional para motivar y retener a los empleados de DeLima Marsh.

3.3 METODOLOGÍA

En el desarrollo del planteamiento de plan de ahorro para todos los colaboradores de la empresa DeLima Marsh a continuación se describen los ítem que se siguieron para este proceso:

3.2.1 Fase Preliminar. Para dar inicio al planteamiento del plan de ahorro pensional de la empresa DeLima Marsh es necesario identificar si los colaboradores están interesados en este tipo de beneficios y su disposición para realizar algún tipo de aportes para el mismo, razón por la cual a continuación se describe los pasos que se tuvieron en cuenta para la mencionada identificación.

3.2.1.1 Diseño y aplicación de una encuesta como herramienta de recopilación de datos. Tomando como base el plan de beneficios actual de la empresa DeLima Marsh se utilizó como herramienta de investigación exploratoria una encuesta donde existe una relación más prolongada con el entrevistado, generando mayor profundidad y riqueza del contexto, lo que permite generar mayores y nuevos conocimientos. Esta encuesta se aplica para treinta (30 personas) pertenecientes a la mencionada compañía en diferentes cargos y rangos salariales, ya que el número total de empleados de la empresa asciende a 598, para efectos de la muestra se realizó la encuesta al 5% de la población.

Para la aplicación de dicha herramienta se diseñó un cuestionario en el cual no se solicitaron los datos de identificación y clasificación ya que el objeto de estudio trata de establecer el grado de aceptación y de participación que se tendría de las personas al implementar un plan de ahorro pensional.

El trabajo se elaborara bajo la técnica de la investigación cuantitativa, el proceso de investigación cuantitativa recoge la información con base en conceptos empíricos medibles, derivados de los conceptos teóricos con los que se construyen las hipótesis conceptuales.

El tipo de estudio utilizado para ésta investigación es el descriptivo, porque permitirá identificar las relaciones existentes entre los colaboradores de la empresa y la misma, basados en la evaluación de las variables de constituyen un plan empresarial, lo que nos permitirá establecer los factores que generan un mayor satisfacción a nivel de la remuneración y el compromiso con la empresa.

Dentro de este tipo de investigación se conocen varias estrategias metodológicas. Sin embargo, se prefiere utilizar como herramienta un cuestionario (cuestionario de valoración de las variables de implementación de un plan empresarial).

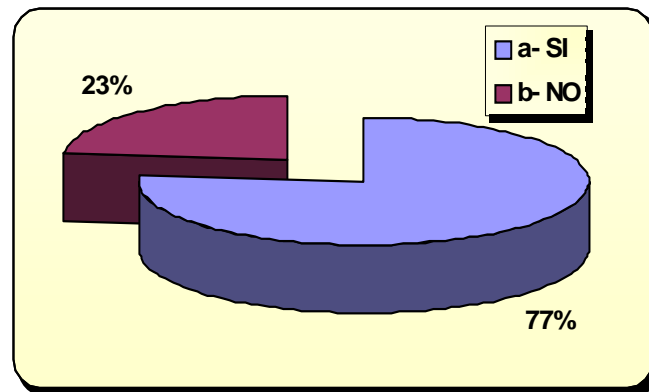
El tipo de pregunta utilizada es la Hedonista o escala de Likert, utilizada para no forzar la actitud del encuestado, dándole opciones para que ajuste en mejor forma la respuesta, en la cual se contemplaron opciones de respuesta.

Dicha herramienta consta de 9 cuestionamientos sobre el plan de beneficios actual de la empresa y el nivel de aceptación del plan de ahorro pensional, (Ver anexo 1).

3.2.1.2 Tabulación de datos y análisis de resultados. Con el objeto de conocer la opinión de los colaboradores sobre el Plan de ahorro y la posibilidad de ampliar el Plan de pensiones a todos los colaboradores de DeLima Marsh se diseñó el cuestionario que se visualiza en el Anexo No. 1 y cuyos resultados se describen a continuación (ver anexo 2, tabulación de datos):

- A la pregunta Conoce usted el Plan de Beneficios que ofrece DeLima Marsh a sus colaboradores de las 30 personas encuestadas el 76.67% contestan que SI, lo que refleja el alto grado de posicionamiento del Plan de cada uno de los colaboradores.

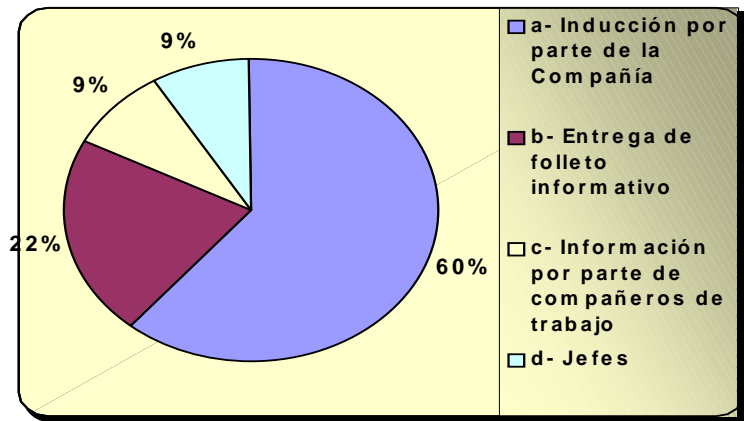
Ilustración 3. Gráfico de resultados de conocimiento del plan empresarial de Delima Marsh



Teniendo en cuenta que el 23.33% restante de las personas encuestadas no conocen el Plan para las siguientes preguntas solo se tendrá en cuenta las 23 personas que si conocen el Plan de Beneficios.

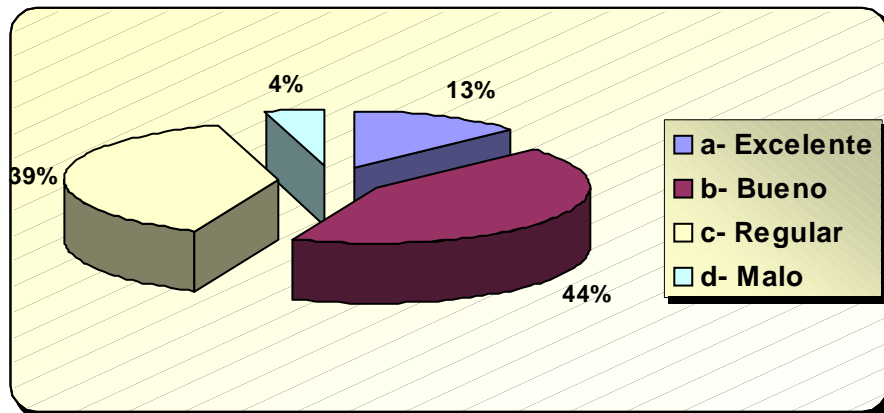
- Para la segunda pregunta Como se enteró del Plan de Beneficios que ofrece DeLima Marsh a sus colaboradores el 60.87% de las personas conoció el Plan de beneficios a través de la inducción por parte de la Compañía, lo que demuestra la preocupación por parte de DeLima Marsh del bienestar de sus colaboradores y el segundo aspecto en orden de importancia se relaciona con la entrega de folletos que la compañía ha diseñado para que sus empleados estén enterados del Plan.

Ilustración 4. Gráfico de resultados de forma en la que se entera el colaborador del plan de beneficios de Delima Marsh



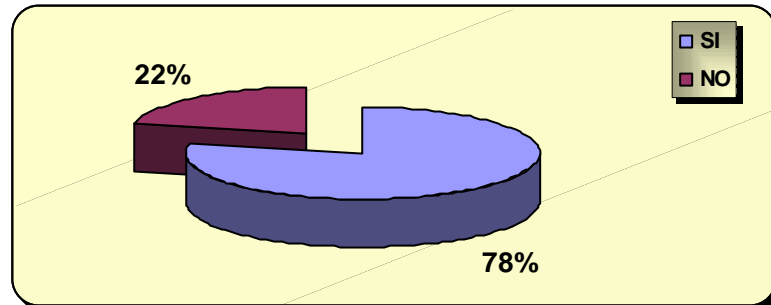
- El Plan de Beneficios de DeLima Marsh en términos generales se considera bueno por parte de sus colaboradores con un 56.48% de calificación. Esto refleja la importancia para la empresa de contar con un plan de beneficios.

Ilustración 5. Gráfico de resultados de calificación del plan de beneficios



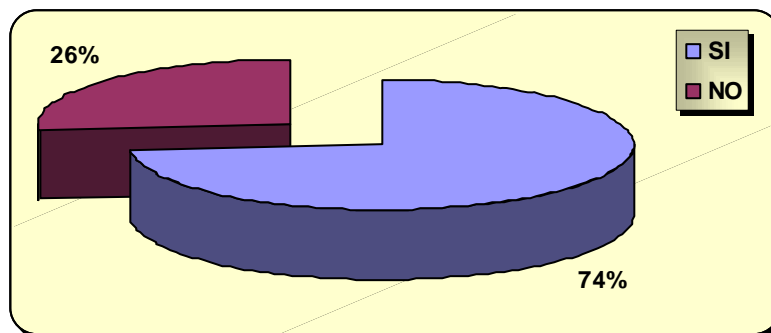
- El 100% de los colaboradores de DeLima Marsh considera que el Plan de Beneficios contribuye a mejorar su calidad de vida y el de sus familias. Esto refleja el nivel de empoderamiento y pertenencia que generan los planes de beneficios en sus colaboradores.

Ilustración 6. Gráfico de resultados de la contribución del plan en la calidad de vida de los colaboradores



- Económicamente es beneficio para los colaboradores de DeLima Marsh el Plan de Beneficios que ofrece ésta compañía lo que se refleja en el 73.91% de las respuestas positivas a la pregunta. Situación que sin lugar a dudas refleja que cada colaborador de una empresa considera que estos esfuerzos adicionales al ofrecerle bienestar son parte de su retribución

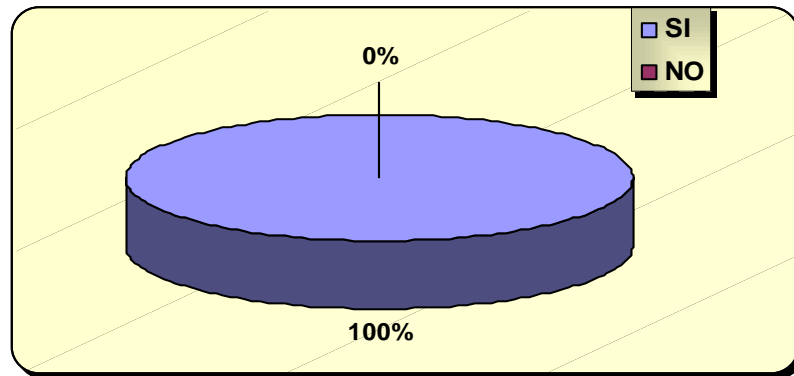
Ilustración 7. Gráfico de resultados de la percepción de la contribución económica del plan



- Con respecto a la pregunta en al que se solicita información sobre que otros aspectos se deberían tener en cuenta para el plan de beneficios encontramos que: 14 de las personas consideran que se deben incluir beneficios de vivienda y ahorro lo cual representa que 50% de las personas encuestadas estarían dispuesta a efectuar un ahorro con los beneficios que brinda la empresa
- A la pregunta si el Plan de Beneficios debería contribuir al bienestar futuro de los colaboradores el 100% reitera la importancia del tema y genera una

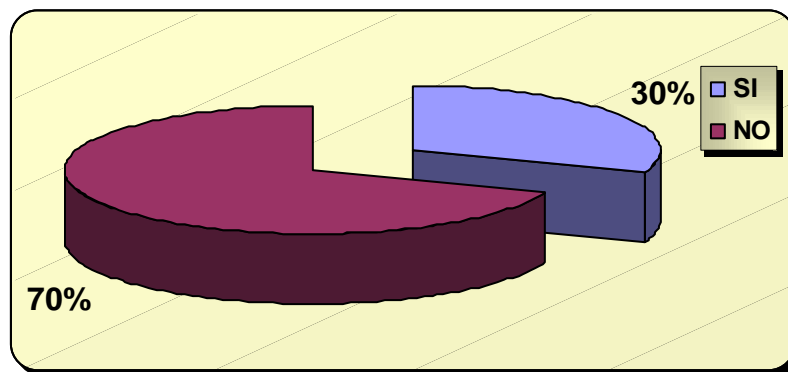
confirmación de la necesidad de implementar el Plan Empresarial de ahorro pensional lo cual se corrobora en la respuesta a la pregunta No. 9 en donde el 100% considera que la empresa debe fomentar la cultura del ahorro.

Ilustración 8. Gráfico de resultados del grado de aceptación del plan de ahorro pensional como parte de la cultura de ahorro para garantizar el ingreso futuro



- Actualmente tan sólo el 30.43% de las personas realiza un ahorro adicional para su bienestar futuro.

Ilustración 9. Gráfico de resultados de la cultura de ahorro actual de los colaboradores de la empresa.



En conclusión la encuesta confirma la oportunidad que tiene la Empresa DeLima Marsh para que a través de su apoyo los colaboradores efectúen un ahorro que les permita garantizar su bienestar futuro y el de sus familias.

3.2.2 Diagnóstico. Luego de validar el modelo actual de la Compañía DeLima Marsh se denota la preocupación de ésta por el bienestar de sus colaboradores al ofrecer beneficios que redundan en mejorar la calidad de vida de estos y sus familias.

No obstante, si nos detenemos en el Plan de ahorro pensional encontramos que éste sólo se ofrece a las personas que devengan más de 25 salarios mínimos legales mensuales, que actualmente representan tan sólo el 5% de los empleados de la Compañía.

Esta situación nos permite encontrar una oportunidad de mejorar en el Plan de Beneficios de DeLima Marsh, dado que el buscar alternativas que fomenten el ahorro es contribuir al bienestar futuro de los colaboradores y sus familias ya que al disminuir las brechas pensionales se esta generando una opción de mejor calidad de vida.

Porque hablar de una brecha pensional? Como se mencionó anteriormente en el tema de. Hacia donde se dirige el tema pensional en Colombia de Jairo Alonso Bautista las pensiones que a futuro pagarán los fondos son de miseria, lo que afecta las condiciones de vida de la población y estos hechos conllevan a que la responsabilidad social de las empresas fomente el ahorro de sus trabajadores para garantía de una vejez estable en donde se cubran necesidades básicas como la salud, recreación, vivienda y alimentación.

Es válido afirmar que cada empresa y trabajador deben de una u otra manera esforzarse por generar una cultura de ahorro para garantizar el bienestar futuro de estos últimos.

Dado lo anterior y con el objeto de conocer la opinión de los colaboradores de la empresa DeLima Marsh se realizó una encuesta que nos permite definir si cada persona estaría dispuesta a realizar un ahorro para garantizar su futuro, dicho resultado se muestra a continuación:

3.2.3 Definición del plan de ahorro pensional. Para la definición del plan de ahorro pensional se utilizó la metodología establecida en la circular 017 de 2006 de la Superintendencia Financiera. Teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- Que todos los miembros de la organización puedan ser partícipes del plan.
- Que los aportes tengan una condición de consolidación al cumplimiento de requisitos de pensión de vejez o que sean parte del capital del ahorro para la pensión. Este ítem permite a cada uno de los partícipes y a la empresa obtener un beneficio tributario dado que los aportes de los partícipes hasta el

30% son exentos de retención y los aportes efectuados por la entidad patrocinadora se consideran como gastos.

- Que el monto de los aportes de la entidad patrocinadora esta asociado al valor que este dispuesto a ahorrar cada uno de los partícipes, es decir a mayor ahorro mayor contribución de la empresa.
- Que en el momento que se pierda la calidad de partícipe del plan, los aportes realizados por la entidad patrocinadora serán consolidados y transferidos al fondo de pensiones obligatorias como aportes voluntarios, para que de esta manera este se tenga en cuenta en el valor ahorrado para el calculo de la mesada pensional.

Para el efecto, cada uno de estos aspectos se describen en el documento de adhesión a los planes de pensión ofrecidos por las administradoras de fondos de pensiones en las cuales podría participar la empresa Delima. (Ver anexo 3 y 4).

3.2.4 Relación de costos del plan empresarial. Para determinar los costos del plan empresarial se realizó el análisis por rangos salariales (ver anexo 5) de tal manera que se define el ahorro de cada partícipe en el pago de retención en la fuente al efectuar el ahorro complementario de la pensión, dichos cálculos se describen a continuación.

Ilustración 10. Costos del ahorro pensional (Ahorro programado)

▲ MAYOR INGRESO PARA LOS EMPLEADOS \$66.943.804	Salario total empleados Delima	\$1.510.185.677	▼ MENOR COSTO PARA LA EMPRESA \$39.346.640
	Aporte del empleado a Fondo de pensiones voluntarias, 5%	\$75.509.283.85	
	Aporte complementarios de la empresa 5%	\$75.509.283.85	
	Total aportes al fondo voluntario	\$ 151,018,567.70	

En la ilustración anterior podemos identificar que el valor total de ahorro para los partícipes al efectuar los aportes al fondo de pensiones voluntarias es de \$66.943.804 y para la empresa de \$39.346.640. Estos cálculos se realizaron con el supuesto de que todos los empleados aportarán el 5% del salario actual y que en al misma proporción la empresa realizaría el aporte, en este supuesto al empresa realizaría aportes mensuales por valor de \$75.509.283.85.

3.3 BENEFICIO PENSIONAL – TASA SUSTITUCIÓN PATRONAL

El beneficio pensional para el colaborador es un mayor porcentaje en la mesada pensional que recibirá en el momento de tener derecho a la misma.

Ejemplo:

Para validar este tema nos basamos en el simulador pensional de Porvenir, en el caso de una persona de sexo femenino que actualmente tiene 34 años con un salario de \$800.000, sin bono pensional y con un total de días cotizados de 2871, la pensión sería de:

Escenario 1. Resultado del cálculo

Sin aporte voluntarios

Renta a edad de pensión: \$ 411.440

Edad de pensión: 57 años

Porcentaje de pensión: 51.43%

Escenario 2. Resultado del cálculo

Con un aporte voluntario de pensión

Renta a edad de pensión: \$ 615.200

Edad de pensión: 57 años

Porcentaje de pensión: 76.90%

Teniendo en cuenta los cálculos realizados el aporte adicional permite que la persona simulada reciba un mayor valor de pensión al momento de recibir la mesada pensional.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el contexto de la situación de los trabajadores colombianos encontramos situaciones tales como: entre los años 1994 – 1998 ha disminuido en el 21% los ingresos laborales y entre los años 1997 - 2003 en un 28%, empleos independientes al 2003 del 34.3% y un 70.3% de la población con empleos informales¹⁷, esto redundando en el decremento de la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, de allí podemos rescatar empresas como DeLima Marsh que buscan el bienestar de sus colaboradores, situación que se corrobora con el plan de beneficios que está le ofrece a sus empleados, en dicho plan se destacan aspectos tales como: Pago de seguros, auxilio educativo y ahorro pensional.

No obstante, el plan de ahorro pensiones sólo se ofrece a un segmento de los empleados, lo que ocasiona un desequilibrio que se refleja en la encuesta realizada en ocasión de este trabajo, en donde tan sólo el 56% de las personas considera que el plan es excelente o bueno; es decir existe un descontento del 44% de los empleados lo que puede ocasionar desmotivación y pérdida del sentido de pertenencia.

Dadas estas condiciones se considera válida la propuesta de implementar un plan de ahorro pensional para todos los colaboradores que estén dispuestos a realizar el ahorro tal como lo demuestran los resultados de la encuesta con un 100% de favorabilidad. Para la constitución de este plan se debe tener en cuenta que:

- Los colaboradores están dispuestos a ahorrar con el objeto de mejorar su calidad de vida lo que debe reforzarse en la promoción del plan de beneficios.
- Se debe garantizar que el plan conserve su esencia de ahorro pensional
- Es necesario que la compañía refleje la preocupación por el bienestar futuro de sus colaboradores y las familias, con actividades lúdicas en las que se les muestre de una forma práctica los beneficios de realizar este ahorro.
- Se hace necesario efectuar una validación periódica del desarrollo del plan y de las nuevas tendencias del mercado, teniendo en cuenta que este es un nuevo sistema en Colombia pero con la experiencia de países tales como Estados Unidos donde se han creado diferentes planes de ahorro pensional, es posible que a futuro se presenten nuevas propuestas con mayores beneficios o retribuciones para los participantes.

¹⁷ www.colombiajoven.gov.co – Presidencia de la República programa Presidencial Colombia Joven

- Periódicamente se debe efectuar un sondeo que permita evaluar el impacto del plan de beneficios en las personas.

El costo del plan frente al ahorro tributario es beneficio para la empresa en un valor aproximado de \$ 40.000.000 mensuales, que equivalen a \$ 480.000.000 al año. Cifra que a futuro puede ser ligada a los resultados de la organización o de los trabajadores, con los cual se puede garantizar que con el esfuerzo de todos los miembros de la compañía se construirá un mejor futuro para todos.

Por último, se considera que para el desarrollo progresivo de la comunidad es necesario que las empresas creen unidad y conciencia alrededor de la responsabilidad social de cada una de las personas que forma parte de una organización.

BIBLIOGRAFÍA

ALZATE ARIAS, Ligia Inés La Mujer y los derechos laborales en Colombia.

BAUTISTA, Jairo Alonso. Actualidad Colombiana. Implicaciones económicas de Acuerdo Político . Asesor del Congreso de La República.

www.actualidadcolombiana.org/bolrtin.shtm

CALDERÓN, Gregorio La gestión Humana en Colombia.

Funes de Rioja & Asociados. 10/10/07. www.funes.com.ar/dota/servicios8/htm

VALERA SUÁREZ, Ricardo A. Administración de la Compensación: Sueldos, Salarios y Prestaciones. 2006

ZULUAGA, Rafael Gustavo Sistemas de Evaluación y Remuneración.

Capital Humano y su relación con las empresas. – Monografías.com. 02/10/07.

www.monografias.com/capital-humano/capital-humano.shtml

Casos prácticos de constitución de Planes Empresariales.

Centro de Investigación para el desarrollo – Universidad Nacional

Circular Externa 01 de 2006 emitida por La Superintendencia Financiera

El salario. Teoría de los salarios. 02/10/07.

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/salario.htm

Motivación Laboral. 02/10/07.

www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motlaboral.htm

Epoca Antigua 2

www.joseacontreras.net/admon/page01.htm

HUMAN CAPITAL COLOMBIA – TENDENCIAS DE COMPENSACION

co.humancapital-hc.com/index.php

www.joseacontreras.net/admon/page01.htm

Obligaciones por parte del empleador.. 02/10/07

www.lared.com.co/KitdeHerramientas/Salarios/DefinicionPrestaciones.asp?clave

Porvenir Solo Hay Uno

www.porvenir.com.co

Plan de beneficios Delima Marsh
Prestaciones sociales. 02/10/07

www.lared.com.co/KitdeHerramientas/Salarios/DefinicionPrestaciones.asp?clave

Presidencia de la República programa Presidencial Colombia Joven

www.colombiajoven.gov.co

Régimen laboral Proexport Colombia .10/10/07.

www.proexport.com.co/vbecontent/newsdetail.asp

Resumen de la Edad Media. 11/11/07.

www.portalplanetasedna.com.ar/edadmedia.htm

www.inese.es/blog/bds/archives/cat_pensiones.html

Salarios, Incentivos Económicos y Beneficios - Monografias.com

www.monografias.com/trabajos11/salartp/salartp.shtml

Supen – El sistema de pensiones en los Estados Unidos

www.supen.fi.cr/public/pensusa.htm

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA PLAN DE BENEFICIOS DELIMA MARSH

La idea de la presente encuesta es conocer directamente de los colaboradores de DeLima Marsh el concepto que tienen sobre el Plan de Beneficios que actualmente ofrece esta a los mismos. Esta encuesta es totalmente anónima y tiene un fin educativo que no lo compromete en ningún caso, por esto agradecemos su honestidad en las respuestas:

Marque con una X ó complete la información:

- 1- Conoce usted el Plan de Beneficios que ofrece DeLima Marsh a sus Colaboradores?

SI	
NO	

- 2- Cómo se enteró del Plan de Beneficios que ofrece DeLima Marsh a sus colaboradores?

a- Inducción por parte de la Compañía	
b- Entrega de folleto informativo	
c- Información por parte de compañeros de trabajo	
d- Jefes	
e- Otro	

Cuál? _____

- 3- Cómo califica usted en general el Plan de Beneficios que ofrece DeLima Marsh a sus colaboradores?

a- Excelente	
b- Bueno	
c- Regular	
d- Malo	

- 4- El Plan de Beneficios contribuye a mejorar su Calidad de Vida?

SI	
NO	

Por qué? _____

- 5- Económicamente el Plan de Beneficios que ofrece DeLima Marsh a sus colaboradores es bueno para Usted?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

Por qué? _____

- 6- Qué aspectos adicionales le gustaría que contemplara el Plan de Beneficios que ofrece DeLima Marsh a sus colaboradores?

- 7- Considera importante que el Plan de Beneficios que ofrece DeLima Marsh a sus colaboradores contribuya a su bienestar futuro?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

- 8- Efectúa usted ahorro adicional para garantizar su estabilidad futura?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

- 9- Creé usted que la empresa debería contribuir a fomentar su cultura de ahorro?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

Por qué? _____

ANEXO 2. TABULACION ENCUESTA PLAN DE BENEFICIOS DELIMA MARSH

1- Conoce usted el Plan de Beneficios que ofrece DeLima Marsh a sus Colaboradores?

a- SI	23	76,67%
b- NO	7	23,33%

2- Cómo se enteró del Plan de Beneficios que ofrece DeLima Marsh a sus colaboradores?

a- Inducción por parte de la Compañía	14	60,87%
b- Entrega de folleto informativo	5	21,74%
c- Información por parte de compañeros de trabajo	2	8,70%
d- Jefes	2	8,70%

3- Cómo califica usted en general el Plan de Beneficios que ofrece DeLima Marsh a sus colaboradores?

a- Excelente	3	13,04%
b- Bueno	10	43,48%
c- Regular	9	39,13%
d- Malo	1	4,35%

4- El Plan de Beneficios contribuye a mejorar su Calidad de Vida?

SI	18	78,26%
NO	5	21,74%

5- Económicamente el Plan de Beneficios que ofrece DeLima Marsh a sus colaboradores es bueno para Usted?

SI	17	73,91%
NO	6	26,09%

7. Considera importante que el Plan de Beneficios que ofrece DeLima Marsh a sus colaboradores contribuya a su bienestar futuro?

SI	23	100,00%
NO		0,00%

8- Efectúa usted ahorro adicional para garantizar su estabilidad futura?

SI	7	30,43%
NO	16	69,57%

9- Creé usted que la empresa debería contribuir a fomentar su cultura de ahorro?

SI	23	100,00%
NO	0	0,00%

ANEXO 3. DOCUMENTO DE ADHESION A PLANES EMPRESARIALES

Señores
XXXXXXXXXXXXXX
Ciudad.

Ref. Constitución Plan Empresarial de Ahorro Pensional

Respetados Señores:

_____, mayor de edad e identificado (a) como aparece al pie de mi firma, en calidad de representante legal _____, legalmente constituida e identificada con Nit _____, por medio de la presente me permito informarles que la entidad que represento se encuentra debidamente autorizada legal y estatutariamente para vincularse como patrocinadora con el Fondo de Pensiones Voluntarias _____, en adelante el Fondo, administrado por _____.

En consecuencia manifiesto la intención de adherirnos al plan de pensiones empresarial ofrecido por el Fondo, conforme a las siguientes indicaciones:

1. CONDICIONES DE ADMISIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Serán partícipes del plan, todos los colaboradores de la empresa que diligencien el formato de autorización de descuento de ahorro para el aporte complementario de la pensión.

2. NOMINACIÓN DE APORTES

Los recursos del presente plan serán con condición, los cuales ingresaran al patrimonio del partícipe una vez se cumplan las condiciones ó requisitos de consolidación que se relacionan más adelante. Anexo listado de partícipes.

3. MONTO DE LOS APORTES

En desarrollo de éste plan cada partícipe efectuará un aporte que podrá ser hasta del 5% de su ingreso mensual.

Por su parte la entidad patrocinadora realizará un aporte hasta del 5% del salario del partícipe según el ahorro que éste realice.

De acuerdo con la periodicidad de los aportes descrito, nos obligamos a remitir por cualquiera de los canales habilitados por la administradora para el efecto, un listado con los datos correspondientes a: (a) Nombre, (b) Número de identificación y (c) monto del aporte de la patrocinadora y si es el caso, del partícipe.

4. CONDICIONES DE LOS APORTES

La ENTIDAD PATROCINADORA determina que para que el partícipe pueda consolidar la propiedad de los aportes efectuados por ésta, deberá cumplir con las siguientes condiciones suspensivas y cumplir con los requisitos de pensión definidos por la reglamentación establecida para el efecto de retirarse de la empresa en cuyo caso se consolidan los aportes para que sean trasladados al Fondo de Pensiones Obligatorias como aporte voluntario complementario de la pensión, para el caso de las personas vinculadas al Seguro Social y para aquellas que decidan trasladarse a éste y dado que en el régimen de prima media con prestación definida no son aceptados los aportes voluntarios, el valor correspondiente al ahorro pensional quedará disponible en la cuenta del partícipe en el Fondo de Pensiones Voluntario para que se retire en rentas temporales tanto para vejez como para invalidez y cuando el partícipe fallecido estuviese vinculado al régimen de prima media con prestación definida el dinero quedará disponible en la cuenta del Fondo Voluntario de Pensiones para que los beneficiarios soliciten la respectiva devolución de saldos de acuerdo a la reglamentación vigente ó para el pago de futuros aportes.

Estas condiciones permanecerán durante toda la vigencia y ejecución del plan. La ENTIDAD PATROCINADORA se obliga a informar a la administradora el cumplimiento de las condiciones estipuladas en el plan.

De no cumplirse la(s) condición(es) ó requisitos estipulados en el plan para que se consoliden los derechos de los trabajadores o miembros de la entidad patrocinadora sobre los aportes efectuados en su favor, se consideran fallida(s). En consecuencia, la entidad patrocinadora tendrá derecho a:

- Obtener la devolución o realizar una nueva distribución de los recursos entre los partícipes actuales y futuros del Plan.

5. PERDIDA DE LA CALIDAD DE PARTICIPE

Los partícipes del Plan perderán su calidad, cuando además de las establecidas en el Reglamento del Fondo de Pensiones Voluntarias, se cumplan las siguientes:

- Pierda su calidad de trabajador o miembro de la patrocinadora.
- Muerte del partícipe.
- Invalidez del partícipe.

6. DERECHOS DEL PARTICIPE EN CASO DE RETIRO

Los partícipes en caso de retiro del Plan tendrán derecho a:

- Que se consoliden sus aportes que se encuentren pendientes del cumplimiento de la condición suspensiva para que se efectúe el traslado al Fondo de Pensiones Obligatorias.

Los beneficiarios del partícipe en caso de muerte tendrán derecho a:

- Que se rediman anticipadamente los aportes efectuados por la entidad patrocinadora a favor del partícipe, una vez redimidos los mismos quedaran disponibles para la devolución a los beneficiarios de acuerdo a la reglamentación vigente.

Los partícipes en caso de invalidez tendrán derecho a:

- Que se rediman anticipadamente los aportes de tal manera que los afiliados los puedan retirar en una renta temporal ó total.

Cuando el partícipe éste vinculado al régimen de prima media con prestación definida, el dinero quedará disponible en la cuenta del Fondo de Pensiones Voluntarias para que se retire en rentas temporales, igual para invalidez.

Cuando sea por muerte:

Cuando el partícipe fallecido estuviese vinculado al régimen de prima media con prestación definida el dinero quedara disponible en la cuenta del Fondo de Pensiones Voluntarias para que los beneficiarios soliciten la respectiva devolución de saldos de acuerdo a la reglamentación vigente.

7. TRATAMIENTO TRIBUTARIO

Informamos que el tratamiento tributario de los recursos destinados al Plan esta definido como gastos.

(En ningún caso podrá ser inversión)

8. INFORMACIÓN ADICIONAL

Certificamos que:

- a) Los recursos destinados al Plan por parte de LA ENTIDAD PATROCINADORA son propios y no tienen ninguna limitación en cuanto a destinación que debe dársele a los mismos.

- b) Los aportes que efectuará LA ENTIDAD PATROCINADORA en desarrollo del Plan, serán destinados a generar a favor del partícipe, las prestaciones que se determinan en el reglamento de Pensiones Voluntarias consistentes en el pago de un capital ó de una renta vitalicia, por causa de vejez, invalidez, viudez u orfandad.
- c) Los aportes efectuados en desarrollo del Plan, no son inversión de excedentes de liquidez para obtener rendimientos en beneficio de LA ENTIDAD PATROCINADORA.
- d) En lo no determinado por éste documento, tanto LA ENTIDAD PATROCINADORA como LOS PARTICIPES nos regiremos por las disposiciones contenidas en el Reglamento del Fondo de Pensiones Voluntarias, el manual operativo de Internet y las disposiciones legales.
- e) Las condiciones de admisión, consolidación y pérdida de la calidad de partícipe fueron informadas previamente a la constitución del Plan, por LA ENTIDAD PATROCINADORA a los partícipes.
- f) LA ENTIDAD PATROCINADORA se compromete, en caso de ser necesario, a diligenciar otros documentos que sean requeridos por _____, para el cumplimiento total de las disposiciones legales que reglamentan la constitución del PLAN DE AHORRO PENSIONAL.

Cordialmente

REPRESENTANTE LEGAL DELIMA MARSH
NOMBRE
C.C.

ANEXO 4. RELACION DE PARTICIPES DEL PLAN DE AHORRO PENSIONAL

Señores

Ciudad.

Ref. Relación de los aportes nominados condicionados en el Plan Empresarial

Respetados señores:

En desarrollo del plan de pensiones ofrecido por la patrocinadora _____, a favor de sus trabajadores o miembros, nos permitimos relacionar los nombres de las personas a las cuales se les nominarán los recursos descritos en el documento de constitución del plan empresarial de acuerdo a las condiciones o requisitos establecidos en el mismo, así:

NOMBRE	IDENTIFICACION	APORTE PARTICIPE	APORTE PATROCINADOR

La Entidad Patrocinadora se obliga a suministrar la actualización de los partícipes cada vez que se realice un aporte a se presente una novedad de ingreso ó de retiro de un partícipe. En éste último caso, acompañado de la justificación de los mismos.

Así mismo, nos comprometemos a retirar los recursos destinados al plan, en el evento en que la condición o requisito establecida para la consolidación de los derechos de los partícipes resulte fallida hayamos optado por esta alternativa al momento de constitución del mismo.

Sin otro particular;

NOMBRE REPRESENTANTE LEGAL
C.C.
EMPRESA _____

ANEXO 5. CUADRO DE CALCULOS PLAN DE AHORRO

Salario Mensual	Nombre del Cargo	Aporte del 5% del Participe	Aporte del 5% Entidad Patrocinadora	Ahorro del Participe	Ahorro Participe anual	Ahorro del Empleador Mensual	Valor del Ahorro Anual
459.722	AUXILIAR DE CARTERA	22.986,10	22.986,10	18.006,00	216.072,00	12.024,00	144.288,00
460.000	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALE	23.000,00	23.000,00	18.017,00	216.204,00	12.032,00	144.384,00
500.000	AUXILIAR DE RECEPCION	25.000,00	25.000,00	19.584,00	235.008,00	13.078,00	156.936,00
550.000	SECRETARIA	27.500,00	27.500,00	21.542,00	258.504,00	14.386,00	172.632,00
600.000	SECRETARIA DE GERENCIA	30.000,00	30.000,00	23.500,00	282.000,00	15.694,00	188.328,00
600.000	AUXILIAR OPERATIVO	30.000,00	30.000,00	23.500,00	282.000,00	15.694,00	188.328,00
600.000	AUXILIAR DE CAJA	30.000,00	30.000,00	23.500,00	282.000,00	15.694,00	188.328,00
600.000	AUXILIAR OPERATIVO	30.000,00	30.000,00	23.500,00	282.000,00	15.695,00	188.340,00
678.000	AUXILIAR OPERATIVO	33.900,00	33.900,00	25.459,00	305.508,00	17.001,00	204.012,00
678.000	SECRETARIA	33.900,00	33.900,00	25.459,00	305.508,00	17.001,00	204.012,00
700.000	AUXILIAR OPERATIVO	35.000,00	35.000,00	27.417,00	329.004,00	18.309,00	219.708,00
700.000	AUXILIAR OPERATIVO	35.000,00	35.000,00	27.417,00	329.004,00	18.309,00	219.708,00
700.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	35.000,00	35.000,00	27.417,00	329.004,00	18.309,00	219.708,00
700.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	35.000,00	35.000,00	27.417,00	329.004,00	18.309,00	219.708,00
726.000	MENSAJERO	36.300,00	36.300,00	28.435,00	341.220,00	18.989,00	227.868,00
735.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	36.750,00	36.750,00	28.788,00	345.456,00	19.225,00	230.700,00
735.000	ASISTENTE OPERATIVO	36.750,00	36.750,00	28.788,00	345.456,00	19.225,00	230.700,00
735.000	ASISTENTE OPERATIVO	36.750,00	36.750,00	28.788,00	345.456,00	19.225,00	230.700,00
735.000	ASISTENTE OPERATIVO	36.750,00	36.750,00	28.788,00	345.456,00	19.225,00	230.700,00
736.000	ASISTENTE OPERATIVO	36.800,00	36.800,00	28.788,00	345.456,00	19.225,00	230.700,00
736.000	ASISTENTE OPERATIVO	36.800,00	36.800,00	28.788,00	345.456,00	19.225,00	230.700,00
742.000	ASISTENTE DE CARTERA	37.100,00	37.100,00	29.062,00	348.744,00	19.408,00	232.896,00
750.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	37.500,00	37.500,00	29.375,00	352.500,00	19.617,00	235.404,00
750.000	ASISTENTE OPERATIVO	37.500,00	37.500,00	29.375,00	352.500,00	19.617,00	235.404,00
750.000	ASISTENTE OPERATIVO	37.500,00	37.500,00	29.375,00	352.500,00	19.617,00	235.404,00
755.000	AUXILIAR DE CAFETERIA	37.750,00	37.750,00	29.375,00	352.500,00	19.617,00	235.404,00
756.000	ASISTENTE DE CARTERA	37.800,00	37.800,00	29.375,00	352.500,00	19.617,00	235.404,00
772.000	AUXILIAR DE CARTERA	38.600,00	38.600,00	30.237,00	362.844,00	20.192,00	242.304,00
778.000	EJECUTIVO DE CUENTA	38.900,00	38.900,00	30.237,00	362.844,00	20.192,00	242.304,00
780.000	ASISTENTE OPERATIVO	39.000,00	39.000,00	30.237,00	362.844,00	20.192,00	242.304,00
800.000	ASISTENTE OPERATIVO	40.000,00	40.000,00	31.334,00	376.008,00	20.925,00	251.100,00
800.000	SECRETARIA	40.000,00	40.000,00	31.334,00	376.008,00	20.925,00	251.100,00
800.000	SECRETARIA	40.000,00	40.000,00	31.334,00	376.008,00	20.925,00	251.100,00
800.000	ASISTENTE OPERATIVO	40.000,00	40.000,00	31.334,00	376.008,00	20.925,00	251.100,00
800.000	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	40.000,00	40.000,00	31.334,00	376.008,00	20.925,00	251.100,00
806.000	AUXILIAR OPERATIVO	40.300,00	40.300,00	31.334,00	376.008,00	20.925,00	251.100,00
810.610	AUXILIAR DE RECEPCION	40.530,50	40.530,50	31.749,00	380.988,00	21.202,00	254.424,00
819.000	AUXILIAR OPERATIVO	40.950,00	40.950,00	32.078,00	384.936,00	21.422,00	257.064,00
827.000	AUXILIAR OPERATIVO	41.350,00	41.350,00	32.391,00	388.692,00	21.631,00	259.572,00
830.000	CONDUCTOR	41.500,00	41.500,00	32.391,00	388.692,00	21.631,00	259.572,00
835.000	ASISTENTE OPERATIVO	41.750,00	41.750,00	32.391,00	388.692,00	21.631,00	259.572,00
840.000	SECRETARIA	42.000,00	42.000,00	32.900,00	394.800,00	21.971,00	263.652,00
840.000	AUXILIAR OPERATIVO	42.000,00	42.000,00	32.900,00	394.800,00	21.971,00	263.652,00
840.000	AUXILIAR OPERATIVO	42.000,00	42.000,00	32.900,00	394.800,00	21.971,00	263.652,00
840.000	AUXILIAR OPERATIVO	42.000,00	42.000,00	32.900,00	394.800,00	21.971,00	263.652,00
840.000	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	42.000,00	42.000,00	32.900,00	394.800,00	21.971,00	263.652,00
840.000	ASISTENTE OPERATIVO	42.000,00	42.000,00	32.900,00	394.800,00	21.971,00	263.652,00
840.000	ASISTENTE OPERATIVO	42.000,00	42.000,00	32.900,00	394.800,00	21.971,00	263.652,00
840.000	ASISTENTE OPERATIVO	42.000,00	42.000,00	32.900,00	394.800,00	21.971,00	263.652,00
840.000	ASISTENTE OPERATIVO	42.000,00	42.000,00	32.900,00	394.800,00	21.971,00	263.652,00
840.000	ASISTENTE OPERATIVO	42.000,00	42.000,00	32.900,00	394.800,00	21.971,00	263.652,00
840.000	ASISTENTE OPERATIVO	42.000,00	42.000,00	32.900,00	394.800,00	21.971,00	263.652,00
840.000	ASISTENTE OPERATIVO	42.000,00	42.000,00	32.900,00	394.800,00	21.971,00	263.652,00
840.000	ASISTENTE OPERATIVO	42.000,00	42.000,00	32.900,00	394.800,00	21.971,00	263.652,00
840.000	ASISTENTE OPERATIVO	42.000,00	42.000,00	32.900,00	394.800,00	21.971,00	263.652,00
840.000	ASISTENTE OPERATIVO	42.000,00	42.000,00	32.900,00	394.800,00	21.971,00	263.652,00
840.000	ASISTENTE OPERATIVO	42.000,00	42.000,00	32.900,00	394.800,00	21.971,00	263.652,00
840.000	ASISTENTE OPERATIVO	42.000,00	42.000,00	32.900,00	394.800,00	21.971,00	263.652,00
840.000	ASISTENTE DE CARTERA	42.000,00	42.000,00	32.900,00	394.800,00	21.971,00	263.652,00
842.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	42.100,00	42.100,00	32.900,00	394.800,00	21.971,00	263.652,00
850.000	AUXILIAR OPERATIVO	42.500,00	42.500,00	33.292,00	399.504,00	22.233,00	266.796,00
850.000	AUXILIAR DE CARTERA	42.500,00	42.500,00	33.292,00	399.504,00	22.233,00	266.796,00
850.000	ASISTENTE OPERATIVO	42.500,00	42.500,00	33.292,00	399.504,00	22.233,00	266.796,00
865.000	ASISTENTE OPERATIVO	43.250,00	43.250,00	33.879,00	406.548,00	22.625,00	271.500,00
865.000	ASISTENTE OPERATIVO	43.250,00	43.250,00	33.879,00	406.548,00	22.625,00	271.500,00
865.000	ASISTENTE DE PROCESOS	43.250,00	43.250,00	33.879,00	406.548,00	22.625,00	271.500,00
868.000	SECRETARIA	43.400,00	43.400,00	33.879,00	406.548,00	22.625,00	271.500,00
870.000	SECRETARIA	43.500,00	43.500,00	34.075,00	408.900,00	22.756,00	273.072,00
870.000	SECRETARIA	43.500,00	43.500,00	34.075,00	408.900,00	22.756,00	273.072,00
870.000	AUXILIAR OPERATIVO	43.500,00	43.500,00	34.075,00	408.900,00	22.756,00	273.072,00
870.000	AUXILIAR OPERATIVO	43.500,00	43.500,00	34.075,00	408.900,00	22.756,00	273.072,00
870.000	AUXILIAR OPERATIVO	43.500,00	43.500,00	34.075,00	408.900,00	22.756,00	273.072,00
870.000	AUXILIAR OPERATIVO	43.500,00	43.500,00	34.075,00	408.900,00	22.756,00	273.072,00
870.000	AUXILIAR OPERATIVO	43.500,00	43.500,00	34.075,00	408.900,00	22.756,00	273.072,00
870.000	AUXILIAR OPERATIVO	43.500,00	43.500,00	34.075,00	408.900,00	22.756,00	273.072,00
870.000	AUXILIAR OPERATIVO	43.500,00	43.500,00	34.075,00	408.900,00	22.756,00	273.072,00
870.000	AUXILIAR OPERATIVO	43.500,00	43.500,00	34.075,00	408.900,00	22.756,00	273.072,00
870.000	AUXILIAR OPERATIVO	43.500,00	43.500,00	34.075,00	408.900,00	22.756,00	273.072,00
870.000	AUXILIAR OPERATIVO	43.500,00	43.500,00	34.075,00	408.900,00	22.756,00	273.072,00
870.000	AUXILIAR DE CONMUTADOR	43.500,00	43.500,00	34.075,00	408.900,00	22.756,00	273.072,00
870.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	43.500,00	43.500,00	34.075,00	408.900,00	22.756,00	273.072,00
870.000	ASISTENTE DE CARTERA	43.500,00	43.500,00	34.075,00	408.900,00	22.756,00	273.072,00
870.000	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	43.500,00	43.500,00	34.075,00	408.900,00	22.756,00	273.072,00
875.000	SECRETARIA	43.750,00	43.750,00	34.271,00	411.252,00	22.887,00	274.644,00
875.000	ASISTENTE DE CARTERA	43.750,00	43.750,00	34.271,00	411.252,00	22.887,00	274.644,00
875.000	ASISTENTE OPERATIVO	43.750,00	43.750,00	34.271,00	411.252,00	22.887,00	274.644,00

ANEXO 5. CUADRO DE CALCULOS PLAN DE AHORRO

Salario Mensual	Nombre del Cargo	Aporte del 5% del Participe	Aporte del 5% Entidad Patrocinadora	Ahorro del Participe	Ahorro Participe anual	Ahorro del Empleador Mensual	Valor del Ahorro Anual
875.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	43.750,00	43.750,00	34.271,00	411.252,00	22.887,00	274.644,00
892.000	SECRETARIA	44.600,00	44.600,00	34.937,00	419.244,00	23.331,00	279.972,00
892.000	JEFE DE ARCHIVO	44.600,00	44.600,00	34.937,00	419.244,00	23.331,00	279.972,00
892.000	ASISTENTE OPERATIVO	44.600,00	44.600,00	34.937,00	419.244,00	23.331,00	279.972,00
892.000	ASISTENTE OPERATIVO	44.600,00	44.600,00	34.937,00	419.244,00	23.331,00	279.972,00
900.000	AUXILIAR DE CAJA	45.000,00	45.000,00	35.250,00	423.000,00	23.540,00	282.480,00
900.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	45.000,00	45.000,00	35.250,00	423.000,00	23.540,00	282.480,00
900.000	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	45.000,00	45.000,00	35.250,00	423.000,00	23.540,00	282.480,00
900.000	ASISTENTE OPERATIVO	45.000,00	45.000,00	35.250,00	423.000,00	23.540,00	282.480,00
900.000	ASISTENTE OPERATIVO	45.000,00	45.000,00	35.250,00	423.000,00	23.540,00	282.480,00
900.000	ASISTENTE OPERATIVO	45.000,00	45.000,00	35.250,00	423.000,00	23.540,00	282.480,00
900.000	ASISTENTE OPERATIVO	45.000,00	45.000,00	35.250,00	423.000,00	23.540,00	282.480,00
900.000	ASISTENTE OPERATIVO	45.000,00	45.000,00	35.250,00	423.000,00	23.540,00	282.480,00
900.000	ASISTENTE DE INFORMATICA	45.000,00	45.000,00	35.250,00	423.000,00	23.540,00	282.480,00
901.000	ASISTENTE OPERATIVO	45.050,00	45.050,00	35.250,00	423.000,00	23.540,00	282.480,00
901.000	ASISTENTE OPERATIVO	45.050,00	45.050,00	35.250,00	423.000,00	23.540,00	282.480,00
902.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	45.100,00	45.100,00	35.250,00	423.000,00	23.540,00	282.480,00
904.800	AUXILIAR OPERATIVO	45.240,00	45.240,00	35.438,00	425.256,00	23.666,00	283.992,00
908.000	ASISTENTE OPERATIVO	45.400,00	45.400,00	35.564,00	426.768,00	23.750,00	285.000,00
916.000	ASISTENTE OPERATIVO	45.800,00	45.800,00	35.877,00	430.524,00	23.959,00	287.508,00
916.000	AUXILIAR DE CONMUTADOR	45.800,00	45.800,00	35.877,00	430.524,00	23.959,00	287.508,00
916.000	ASISTENTE OPERATIVO	45.800,00	45.800,00	35.877,00	430.524,00	23.959,00	287.508,00
932.000	ASISTENTE OPERATIVO	46.600,00	46.600,00	36.504,00	438.048,00	24.377,00	292.524,00
932.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	46.600,00	46.600,00	36.504,00	438.048,00	24.377,00	292.524,00
932.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	46.600,00	46.600,00	36.504,00	438.048,00	24.377,00	292.524,00
932.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	46.600,00	46.600,00	36.504,00	438.048,00	24.377,00	292.524,00
937.500	ASISTENTE OPERATIVO UEA	46.875,00	46.875,00	36.719,00	440.628,00	24.521,00	294.252,00
937.500	ASISTENTE OPERATIVO UEA	46.875,00	46.875,00	36.719,00	440.628,00	24.521,00	294.252,00
938.000	ASISTENTE OPERATIVO	46.900,00	46.900,00	36.719,00	440.628,00	24.521,00	294.252,00
939.000	AUXILIAR OPERATIVO	46.950,00	46.950,00	36.719,00	440.628,00	24.521,00	294.252,00
940.000	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	47.000,00	47.000,00	36.719,00	440.628,00	24.521,00	294.252,00
940.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	47.000,00	47.000,00	36.719,00	440.628,00	24.521,00	294.252,00
945.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	47.250,00	47.250,00	37.013,00	444.156,00	24.717,00	296.604,00
945.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	47.250,00	47.250,00	37.013,00	444.156,00	24.717,00	296.604,00
945.000	SECRETARIA	47.250,00	47.250,00	37.013,00	444.156,00	24.717,00	296.604,00
950.000	SECRETARIA DE GERENCIA	47.500,00	47.500,00	37.209,00	446.508,00	24.848,00	298.176,00
950.000	SECRETARIA	47.500,00	47.500,00	37.209,00	446.508,00	24.848,00	298.176,00
950.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	47.500,00	47.500,00	37.209,00	446.508,00	24.848,00	298.176,00
950.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	47.500,00	47.500,00	37.209,00	446.508,00	24.848,00	298.176,00
950.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	47.500,00	47.500,00	37.209,00	446.508,00	24.848,00	298.176,00
951.000	SECRETARIA	47.550,00	47.550,00	37.209,00	446.508,00	24.848,00	298.176,00
951.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	47.550,00	47.550,00	37.209,00	446.508,00	24.848,00	298.176,00
953.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	47.650,00	47.650,00	37.209,00	446.508,00	24.848,00	298.176,00
954.000	ASISTENTE OPERATIVO	47.700,00	47.700,00	37.209,00	446.508,00	24.848,00	298.176,00
956.000	ASISTENTE OPERATIVO	47.800,00	47.800,00	37.209,00	446.508,00	24.848,00	298.176,00
958.000	JEFE DE SISTEMAS	47.900,00	47.900,00	37.209,00	446.508,00	24.848,00	298.176,00
960.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	48.000,00	48.000,00	37.600,00	451.200,00	25.110,00	301.320,00
960.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	48.000,00	48.000,00	37.600,00	451.200,00	25.110,00	301.320,00
961.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	48.050,00	48.050,00	37.600,00	451.200,00	25.110,00	301.320,00
972.000	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	48.600,00	48.600,00	38.070,00	456.840,00	25.424,00	305.088,00
973.000	ASISTENTE OPERATIVO	48.650,00	48.650,00	38.070,00	456.840,00	25.424,00	305.088,00
984.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	49.200,00	49.200,00	38.540,00	462.480,00	25.738,00	308.856,00
989.000	ASISTENTE OPERATIVO	49.450,00	49.450,00	38.540,00	462.480,00	25.738,00	308.856,00
990.000	AUXILIAR DE CARTERA	49.500,00	49.500,00	38.775,00	465.300,00	25.894,00	310.728,00
990.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	49.500,00	49.500,00	38.775,00	465.300,00	25.894,00	310.728,00
990.000	ASISTENTE OPERATIVO	49.500,00	49.500,00	38.775,00	465.300,00	25.894,00	310.728,00
990.000	ASISTENTE OPERATIVO	49.500,00	49.500,00	38.775,00	465.300,00	25.894,00	310.728,00
997.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	49.850,00	49.850,00	38.775,00	465.300,00	25.894,00	310.728,00
999.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	49.950,00	49.950,00	38.775,00	465.300,00	25.894,00	310.728,00
999.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	49.950,00	49.950,00	38.775,00	465.300,00	25.894,00	310.728,00
1.000.000	SECRETARIA	50.000,00	50.000,00	39.167,00	470.004,00	26.156,00	313.872,00
1.000.000	SECRETARIA	50.000,00	50.000,00	39.167,00	470.004,00	26.156,00	313.872,00
1.000.000	COORDINADOR PUNTO DE VENTA	50.000,00	50.000,00	39.167,00	470.004,00	26.156,00	313.872,00
1.000.000	ASISTENTE RECURSOS HUMANOS	50.000,00	50.000,00	39.167,00	470.004,00	26.156,00	313.872,00
1.000.000	ASISTENTE OPERATIVO	50.000,00	50.000,00	39.167,00	470.004,00	26.156,00	313.872,00
1.000.000	ASISTENTE OPERATIVO	50.000,00	50.000,00	39.167,00	470.004,00	26.156,00	313.872,00
1.000.000	ASISTENTE OPERATIVO	50.000,00	50.000,00	39.167,00	470.004,00	26.156,00	313.872,00
1.000.000	ASISTENTE OPERATIVO	50.000,00	50.000,00	39.167,00	470.004,00	26.156,00	313.872,00
1.000.000	ASISTENTE OPERATIVO	50.000,00	50.000,00	39.167,00	470.004,00	26.156,00	313.872,00
1.000.000	ASISTENTE OPERATIVO	50.000,00	50.000,00	39.167,00	470.004,00	26.156,00	313.872,00
1.005.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	50.250,00	50.250,00	39.167,00	470.004,00	26.156,00	313.872,00
1.005.000	ASISTENTE OPERATIVO	50.250,00	50.250,00	39.167,00	470.004,00	26.156,00	313.872,00
1.009.000	ASISTENTE OPERATIVO	50.450,00	50.450,00	39.167,00	470.004,00	26.156,00	313.872,00
1.020.000	ASISTENTE OPERATIVO	51.000,00	51.000,00	39.950,00	479.400,00	26.679,00	320.148,00
1.020.000	ASISTENTE OPERATIVO	51.000,00	51.000,00	39.950,00	479.400,00	26.679,00	320.148,00
1.022.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	51.100,00	51.100,00	39.950,00	479.400,00	26.679,00	320.148,00
1.027.000	ASISTENTE OPERATIVO	51.350,00	51.350,00	39.950,00	479.400,00	26.679,00	320.148,00
1.030.000	ASISTENTE OPERATIVO	51.500,00	51.500,00	40.342,00	484.104,00	26.941,00	323.292,00
1.033.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	51.650,00	51.650,00	40.342,00	484.104,00	26.941,00	323.292,00
1.037.000	ASISTENTE OPERATIVO	51.850,00	51.850,00	40.342,00	484.104,00	26.941,00	323.292,00
1.039.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	51.950,00	51.950,00	40.342,00	484.104,00	26.941,00	323.292,00
1.040.000	SECRETARIA DE GERENCIA	52.000,00	52.000,00	40.734,00	488.808,00	27.202,00	326.424,00
1.040.000	AUXILIAR DE ARCHIVO	52.000,00	52.000,00	40.734,00	488.808,00	27.202,00	326.424,00
1.040.000	ASISTENTE OPERATIVO	52.000,00	52.000,00	40.734,00	488.808,00	27.202,00	326.424,00
1.045.000	ASISTENTE OPERATIVO	52.250,00	52.250,00	40.734,00	488.808,00	27.202,00	326.424,00

ANEXO 5. CUADRO DE CALCULOS PLAN DE AHORRO

Salario Mensual	Nombre del Cargo	Aporte del 5% del Participe	Aporte del 5% Entidad Patrocinadora	Ahorro del Participe	Ahorro Participe anual	Ahorro del Empleador Mensual	Valor del Ahorro Anual
1.500.000	ASISTENTE OPERATIVO	75.000,00	75.000,00	58.571,00	702.852,00	39.234,00	470.808,00
1.500.000	ASISTENTE OPERATIVO	75.000,00	75.000,00	58.571,00	702.852,00	39.234,00	470.808,00
1.501.000	ASISTENTE DE INDEMNIZACIONES	75.050,00	75.050,00	58.571,00	702.852,00	39.234,00	470.808,00
1.506.000	ASISTENTE OPERATIVO	75.300,00	75.300,00	58.571,00	702.852,00	39.234,00	470.808,00
1.512.000	ASISTENTE RIESGOS PROFESIONALE	75.600,00	75.600,00	59.221,00	710.652,00	39.548,00	474.576,00
1.515.000	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	75.750,00	75.750,00	59.221,00	710.652,00	39.548,00	474.576,00
1.524.000	DIRECTOR TECNICO	76.200,00	76.200,00	59.691,00	716.292,00	39.862,00	478.344,00
1.526.000	ASISTENTE OPERATIVO	76.300,00	76.300,00	59.691,00	716.292,00	39.862,00	478.344,00
1.526.000	ASISTENTE OPERATIVO	76.300,00	76.300,00	59.691,00	716.292,00	39.862,00	478.344,00
1.528.000	AUXILIAR DE CARTERA	76.400,00	76.400,00	59.691,00	716.292,00	39.862,00	478.344,00
1.535.000	ASISTENTE OPERATIVO	76.750,00	76.750,00	60.121,00	721.452,00	40.149,00	481.788,00
1.540.000	ASISTENTE OPERATIVO	77.000,00	77.000,00	60.317,00	723.804,00	40.280,00	483.360,00
1.555.840	EJECUTIVO DE CUENTA	77.792,00	77.792,00	60.938,00	731.256,00	40.695,00	488.340,00
1.558.000	COORDINADOR(A) SERVICIOS GENER	77.900,00	77.900,00	61.022,00	732.264,00	40.751,00	489.012,00
1.559.000	ASISTENTE OPERATIVO	77.950,00	77.950,00	61.022,00	732.264,00	40.751,00	489.012,00
1.559.000	ASISTENTE OPERATIVO	77.950,00	77.950,00	61.022,00	732.264,00	40.751,00	489.012,00
1.560.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	78.000,00	78.000,00	61.022,00	732.264,00	40.751,00	489.012,00
1.560.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	78.000,00	78.000,00	61.022,00	732.264,00	40.751,00	489.012,00
1.580.000	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	79.000,00	79.000,00	61.884,00	742.608,00	41.326,00	495.912,00
1.585.000	EJECUTIVO COMERCIAL	79.250,00	79.250,00	61.884,00	742.608,00	41.326,00	495.912,00
1.590.000	ASISTENTE JURIDICO	79.500,00	79.500,00	61.884,00	742.608,00	41.326,00	495.912,00
1.594.000	ASISTENTE OPERATIVO	79.700,00	79.700,00	62.432,00	749.184,00	41.693,00	500.316,00
1.600.000	EJECUTIVO DE CUENTA	80.000,00	80.000,00	62.432,00	749.184,00	41.693,00	500.316,00
1.600.000	ASISTENTE DE INDEMNIZACIONES	80.000,00	80.000,00	62.432,00	749.184,00	41.693,00	500.316,00
1.605.000	ASISTENTE DE INDEMNIZACIONES	80.250,00	80.250,00	62.432,00	749.184,00	41.693,00	500.316,00
1.645.000	ASISTENTE OPERATIVO	82.250,00	82.250,00	64.430,00	773.160,00	43.027,00	516.324,00
1.645.000	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	82.250,00	82.250,00	64.430,00	773.160,00	43.027,00	516.324,00
1.645.000	COORDINADOR REGIONAL COOMEVA	82.250,00	82.250,00	64.430,00	773.160,00	43.027,00	516.324,00
1.645.000	COORDINADOR REGIONAL COOMEVA	82.250,00	82.250,00	64.430,00	773.160,00	43.027,00	516.324,00
1.645.000	COORDINADOR REGIONAL COOMEVA	82.250,00	82.250,00	64.430,00	773.160,00	43.027,00	516.324,00
1.680.000	ASISTENTE OPERATIVO	84.000,00	84.000,00	65.801,00	789.612,00	43.942,00	527.304,00
1.680.000	JEFE DE CONTABILIDAD	84.000,00	84.000,00	65.801,00	789.612,00	43.942,00	527.304,00
1.680.000	ASISTENTE RIESGOS PROFESIONALE	84.000,00	84.000,00	65.801,00	789.612,00	43.942,00	527.304,00
1.680.000	ASISTENTE OPERATIVO	84.000,00	84.000,00	65.801,00	789.612,00	43.942,00	527.304,00
1.686.000	COORDINADOR DE INDEMNIZACIONES	84.300,00	84.300,00	65.801,00	789.612,00	43.942,00	527.304,00
1.697.000	JEFE DE UNIDAD	84.850,00	84.850,00	65.801,00	789.612,00	43.942,00	527.304,00
1.717.000	ASISTENTE OPERATIVO	85.850,00	85.850,00	67.446,00	809.352,00	45.041,00	540.492,00
1.722.000	ASISTENTE OPERATIVO	86.100,00	86.100,00	67.446,00	809.352,00	45.041,00	540.492,00
1.727.000	ASISTENTE OPERATIVO	86.350,00	86.350,00	67.446,00	809.352,00	45.041,00	540.492,00
1.729.000	ASISTENTE DE INFORMATICA	86.450,00	86.450,00	67.446,00	809.352,00	45.041,00	540.492,00
1.730.000	ASISTENTE NAL. DE RECURSOS HUM	86.500,00	86.500,00	67.446,00	809.352,00	45.041,00	540.492,00
1.732.000	ASISTENTE OPERATIVO	86.600,00	86.600,00	67.446,00	809.352,00	45.041,00	540.492,00
1.743.000	ASISTENTE DE CARTERA	87.150,00	87.150,00	67.446,00	809.352,00	45.041,00	540.492,00
1.746.000	ASISTENTE EDICION CORPORATIVA	87.300,00	87.300,00	67.446,00	809.352,00	45.041,00	540.492,00
1.750.000	SUBGERENTE COMERCIAL	87.500,00	87.500,00	68.542,00	822.504,00	45.773,00	549.276,00
1.750.000	ASISTENTE OPERATIVO	87.500,00	87.500,00	68.542,00	822.504,00	45.773,00	549.276,00
1.753.000	ASISTENTE OPERATIVO	87.650,00	87.650,00	68.542,00	822.504,00	45.773,00	549.276,00
1.758.750	ASISTENTE OPERATIVO	87.937,50	87.937,50	68.542,00	822.504,00	45.773,00	549.276,00
1.759.000	ASISTENTE OPERATIVO	87.950,00	87.950,00	68.542,00	822.504,00	45.773,00	549.276,00
1.764.000	EJECUTIVO DE CUENTA	88.200,00	88.200,00	69.326,00	831.912,00	46.296,00	555.552,00
1.770.000	ASISTENTE DE INFORMATICA	88.500,00	88.500,00	69.326,00	831.912,00	46.296,00	555.552,00
1.770.000	ASISTENTE DE INFORMATICA	88.500,00	88.500,00	69.326,00	831.912,00	46.296,00	555.552,00
1.778.000	ASISTENTE OPERATIVO	88.900,00	88.900,00	69.326,00	831.912,00	46.296,00	555.552,00
1.780.000	ASISTENTE OPERATIVO	89.000,00	89.000,00	69.326,00	831.912,00	46.296,00	555.552,00
1.781.000	ASISTENTE OPERATIVO	89.050,00	89.050,00	69.326,00	831.912,00	46.296,00	555.552,00
1.783.000	EJECUTIVO DE CUENTA	89.150,00	89.150,00	69.326,00	831.912,00	46.296,00	555.552,00
1.788.150	ASISTENTE OPERATIVO	89.407,50	89.407,50	70.344,00	844.128,00	46.976,00	563.712,00
1.796.000	EJECUTIVO DE CUENTA	89.800,00	89.800,00	70.344,00	844.128,00	46.976,00	563.712,00
1.798.000	ASISTENTE OPERATIVO	89.900,00	89.900,00	70.344,00	844.128,00	46.976,00	563.712,00
1.800.000	EJECUTIVO DE CUENTA	90.000,00	90.000,00	70.501,00	846.012,00	47.081,00	564.972,00
1.800.000	COORD. GRUPOS AFINES, AUTOS Y	90.000,00	90.000,00	70.501,00	846.012,00	47.081,00	564.972,00
1.800.000	COORD. GRUPOS AFINES, AUTOS Y	90.000,00	90.000,00	70.501,00	846.012,00	47.081,00	564.972,00
1.800.000	ASISTENTE DE INFORMATICA	90.000,00	90.000,00	70.501,00	846.012,00	47.081,00	564.972,00
1.805.000	JEFE DE ARCHIVO	90.250,00	90.250,00	70.501,00	846.012,00	47.081,00	564.972,00
1.805.000	ASISTENTE DE PROCESOS	90.250,00	90.250,00	70.501,00	846.012,00	47.081,00	564.972,00
1.807.000	JEFE DE UNIDAD	90.350,00	90.350,00	70.501,00	846.012,00	47.081,00	564.972,00
1.824.000	ASISTENTE OPERATIVO	91.200,00	91.200,00	90.959,00	1.091.508,00	48.389,00	580.668,00
1.827.000	ASISTENTE OPERATIVO	91.350,00	91.350,00	90.959,00	1.091.508,00	48.389,00	580.668,00
1.827.440	ASISTENTE DE INFORMATICA	91.372,00	91.372,00	90.959,00	1.091.508,00	48.389,00	580.668,00
1.835.000	SECRETARIA	91.750,00	91.750,00	90.959,00	1.091.508,00	48.389,00	580.668,00
1.850.000	ASISTENTE DE CAJA	92.500,00	92.500,00	90.959,00	1.091.508,00	48.389,00	580.668,00
1.855.000	ASISTENTE EDICION CORPORATIVA	92.750,00	92.750,00	90.959,00	1.091.508,00	48.389,00	580.668,00
1.890.000	JEFE DE ARCHIVO	94.500,00	94.500,00	90.959,00	1.091.508,00	48.389,00	580.668,00
1.902.000	ASISTENTE DE CARTERA	95.100,00	95.100,00	90.959,00	1.091.508,00	48.389,00	580.668,00
1.920.000	INGENIERO DE RIESGOS	96.000,00	96.000,00	94.401,00	1.132.812,00	50.220,00	602.640,00
1.920.000	INGENIERO DE RIESGOS	96.000,00	96.000,00	94.401,00	1.132.812,00	50.220,00	602.640,00
1.921.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	96.050,00	96.050,00	94.401,00	1.132.812,00	50.220,00	602.640,00
1.926.000	ASISTENTE OPERATIVO	96.300,00	96.300,00	94.401,00	1.132.812,00	50.220,00	602.640,00
1.940.000	EJECUTIVO DE CUENTA	97.000,00	97.000,00	77.351,00	928.212,00	51.004,00	612.048,00
1.949.000	SECRETARIA	97.450,00	97.450,00	77.351,00	928.212,00	51.004,00	612.048,00
1.950.000	EJECUTIVO DE CUENTA	97.500,00	97.500,00	77.351,00	928.212,00	51.004,00	612.048,00
1.952.000	ASISTENTE TECNICO	97.600,00	97.600,00	77.351,00	928.212,00	51.004,00	612.048,00
1.976.000	EJECUTIVO DE CUENTA	98.800,00	98.800,00	77.351,00	928.212,00	51.004,00	612.048,00
1.976.000	COORDINADOR OPERATIVO	98.800,00	98.800,00	78.382,00	940.584,00	51.684,00	620.208,00
1.980.000	COORD. GRUPOS AFINES, AUTOS Y	99.000,00	99.000,00	78.382,00	940.584,00	51.684,00	620.208,00

ANEXO 5. CUADRO DE CALCULOS PLAN DE AHORRO

Salario Mensual	Nombre del Cargo	Aporte del 5% del Participe	Aporte del 5% Entidad Patrocinadora	Ahorro del Participe	Ahorro Participe anual	Ahorro del Empleador Mensual	Valor del Ahorro Anual
1.980.000	ASISTENTE OPERATIVO	99.000,00	99.000,00	78.382,00	940.584,00	51.684,00	620.208,00
1.980.000	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	99.000,00	99.000,00	78.382,00	940.584,00	51.684,00	620.208,00
1.982.000	ASISTENTE OPERATIVO	99.100,00	99.100,00	78.382,00	940.584,00	51.684,00	620.208,00
2.000.000	JEFE DE UNIDAD	100.000,00	100.000,00	79.334,00	952.008,00	52.312,00	627.744,00
2.000.000	INGENIERO DE RIESGOS	100.000,00	100.000,00	79.334,00	952.008,00	52.312,00	627.744,00
2.000.000	EJECUTIVO DE CUENTA	100.000,00	100.000,00	79.334,00	952.008,00	52.312,00	627.744,00
2.000.000	ASISTENTE OPERATIVO	100.000,00	100.000,00	79.334,00	952.008,00	52.312,00	627.744,00
2.000.000	ASISTENTE DE PROCESOS	100.000,00	100.000,00	79.334,00	952.008,00	52.312,00	627.744,00
2.003.000	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	100.150,00	100.150,00	79.334,00	952.008,00	52.312,00	627.744,00
2.029.000	ASISTENTE OPERATIVO	101.450,00	101.450,00	79.334,00	952.008,00	52.312,00	627.744,00
2.080.000	JEFE DE UNIDAD	104.000,00	104.000,00	82.507,00	990.084,00	54.404,00	652.848,00
2.080.000	ASISTENTE OPERATIVO	104.000,00	104.000,00	82.507,00	990.084,00	54.404,00	652.848,00
2.080.000	ANALISTA DE SISTEMAS	104.000,00	104.000,00	82.507,00	990.084,00	54.404,00	652.848,00
2.080.000	ANALISTA DE SISTEMAS	104.000,00	104.000,00	82.507,00	990.084,00	54.404,00	652.848,00
2.080.000	ANALISTA DE SISTEMAS	104.000,00	104.000,00	82.507,00	990.084,00	54.404,00	652.848,00
2.080.000	ANALISTA DE SISTEMAS	104.000,00	104.000,00	82.507,00	990.084,00	54.404,00	652.848,00
2.080.000	ANALISTA DE SISTEMAS	104.000,00	104.000,00	82.507,00	990.084,00	54.404,00	652.848,00
2.100.000	EJECUTIVO DE CUENTA	105.000,00	105.000,00	83.301,00	999.612,00	54.928,00	659.136,00
2.100.000	EJECUTIVO COMERCIAL	105.000,00	105.000,00	83.301,00	999.612,00	54.928,00	659.136,00
2.100.000	EJECUTIVO COMERCIAL	105.000,00	105.000,00	83.301,00	999.612,00	54.928,00	659.136,00
2.120.000	ASISTENTE DE CAPACITACION Y ME	106.000,00	106.000,00	83.301,00	999.612,00	54.928,00	659.136,00
2.125.760	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO	106.288,00	106.288,00	83.301,00	999.612,00	54.928,00	659.136,00
2.140.000	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	107.000,00	107.000,00	85.324,00	1.023.888,00	56.262,00	675.144,00
2.140.000	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	107.000,00	107.000,00	85.324,00	1.023.888,00	56.262,00	675.144,00
2.151.000	JEFE DE UNIDAD	107.550,00	107.550,00	85.324,00	1.023.888,00	56.262,00	675.144,00
2.151.000	ASISTENTE OPERATIVO	107.550,00	107.550,00	85.324,00	1.023.888,00	56.262,00	675.144,00
2.151.000	ASISTENTE OPERATIVO	107.550,00	107.550,00	85.324,00	1.023.888,00	56.262,00	675.144,00
2.160.000	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	108.000,00	108.000,00	86.633,00	1.039.596,00	57.125,00	685.500,00
2.173.000	SECRETARIA EJECUTIVA	108.650,00	108.650,00	86.633,00	1.039.596,00	57.125,00	685.500,00
2.184.000	ASISTENTE OPERATIVO	109.200,00	109.200,00	86.633,00	1.039.596,00	57.125,00	685.500,00
2.200.000	ASISTENTE TECNICO	110.000,00	110.000,00	89.251,00	1.071.012,00	58.851,00	706.212,00
2.226.000	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	111.300,00	111.300,00	89.251,00	1.071.012,00	58.851,00	706.212,00
2.245.000	ASISTENTE OPERATIVO	112.250,00	112.250,00	89.251,00	1.071.012,00	58.851,00	706.212,00
2.250.000	JEFE DE RECLAMOS	112.500,00	112.500,00	89.251,00	1.071.012,00	58.851,00	706.212,00
2.282.000	ASISTENTE OPERATIVO UEA	114.100,00	114.100,00	91.234,00	1.094.808,00	60.159,00	721.908,00
2.290.000	ASISTENTE OPERATIVO	114.500,00	114.500,00	91.234,00	1.094.808,00	60.159,00	721.908,00
2.300.000	EJECUTIVO DE CUENTA	115.000,00	115.000,00	91.234,00	1.094.808,00	60.159,00	721.908,00
2.314.000	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	115.700,00	115.700,00	91.234,00	1.094.808,00	60.159,00	721.908,00
2.321.990	ASISTENTE DE INFORMATICA	116.099,50	116.099,50	91.234,00	1.094.808,00	60.159,00	721.908,00
2.323.000	ASISTENTE OPERATIVO	116.150,00	116.150,00	91.234,00	1.094.808,00	60.159,00	721.908,00
2.337.000	JEFE TECNICO	116.850,00	116.850,00	91.234,00	1.094.808,00	60.159,00	721.908,00
2.340.000	ASISTENTE OPERATIVO	117.000,00	117.000,00	91.234,00	1.094.808,00	60.159,00	721.908,00
2.361.000	ASISTENTE OPERATIVO	118.050,00	118.050,00	94.804,00	1.137.648,00	62.513,00	750.156,00
2.374.400	CONTADOR	118.720,00	118.720,00	94.804,00	1.137.648,00	62.513,00	750.156,00
2.380.000	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	119.000,00	119.000,00	94.804,00	1.137.648,00	62.513,00	750.156,00
2.386.000	SUBGERENTE OPERATIVO	119.300,00	119.300,00	94.804,00	1.137.648,00	62.513,00	750.156,00
2.390.000	JEFE DE UNIDAD	119.500,00	119.500,00	94.804,00	1.137.648,00	62.513,00	750.156,00
2.413.000	SUBGERENTE OPERATIVO	120.650,00	120.650,00	96.708,00	1.160.496,00	63.768,00	765.216,00
2.431.000	ASISTENTE OPERATIVO	121.550,00	121.550,00	96.708,00	1.160.496,00	63.768,00	765.216,00
2.438.000	COORD. GRUPOS AFINES, AUTOS Y	121.900,00	121.900,00	96.708,00	1.160.496,00	63.768,00	765.216,00
2.450.000	COORD. GRUPOS AFINES, AUTOS Y	122.500,00	122.500,00	96.708,00	1.160.496,00	63.768,00	765.216,00
2.454.000	DIRECTOR(A) ADMINISTRATIVO(A)	122.700,00	122.700,00	96.708,00	1.160.496,00	63.768,00	765.216,00
2.480.000	SUBGERENTE OPERATIVO	124.000,00	124.000,00	96.708,00	1.160.496,00	63.768,00	765.216,00
2.500.000	INGENIERO DE RIESGOS	125.000,00	125.000,00	99.168,00	1.190.016,00	65.390,00	784.680,00
2.500.000	EJECUTIVO DE CUENTA	125.000,00	125.000,00	99.168,00	1.190.016,00	65.390,00	784.680,00
2.500.000	ASISTENTE TECNICO	125.000,00	125.000,00	99.168,00	1.190.016,00	65.390,00	784.680,00
2.500.000	ASISTENTE OPERATIVO	125.000,00	125.000,00	99.168,00	1.190.016,00	65.390,00	784.680,00
2.500.000	ASISTENTE OPERATIVO	125.000,00	125.000,00	99.168,00	1.190.016,00	65.390,00	784.680,00
2.520.000	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	126.000,00	126.000,00	99.168,00	1.190.016,00	65.390,00	784.680,00
2.530.000	COORDINADOR(A) RECURSOS HUMANOS	126.500,00	126.500,00	99.168,00	1.190.016,00	65.390,00	784.680,00
2.544.000	EJECUTIVO DE CUENTA	127.200,00	127.200,00	100.913,00	1.210.956,00	66.541,00	798.492,00
2.544.000	EJECUTIVO DE CUENTA	127.200,00	127.200,00	100.913,00	1.210.956,00	66.541,00	798.492,00
2.544.000	EJECUTIVO DE CUENTA	127.200,00	127.200,00	100.913,00	1.210.956,00	66.541,00	798.492,00
2.566.000	EJECUTIVO DE CUENTA	128.300,00	128.300,00	101.865,00	1.222.380,00	67.169,00	806.028,00
2.568.000	ASISTENTE RECURSOS HUMANOS	128.400,00	128.400,00	101.865,00	1.222.380,00	67.169,00	806.028,00
2.627.000	ASISTENTE DE CARTERA	131.350,00	131.350,00	101.865,00	1.222.380,00	67.169,00	806.028,00
2.640.000	JEFE DE UNIDAD	132.000,00	132.000,00	101.865,00	1.222.380,00	67.169,00	806.028,00
2.650.000	SUBGERENTE TECNICO	132.500,00	132.500,00	105.118,00	1.261.416,00	69.613,00	835.356,00
2.650.000	JEFE DE UNIDAD	132.500,00	132.500,00	105.118,00	1.261.416,00	69.613,00	835.356,00
2.650.000	EJECUTIVO COMERCIAL	132.500,00	132.500,00	105.118,00	1.261.416,00	69.613,00	835.356,00
2.650.000	ASISTENTE JURIDICO	132.500,00	132.500,00	105.118,00	1.261.416,00	69.613,00	835.356,00
2.679.000	ASISTENTE OPERATIVO	133.950,00	133.950,00	108.608,00	1.303.296,00	71.615,00	859.380,00
2.700.000	JEFE DE UNIDAD	135.000,00	135.000,00	108.608,00	1.303.296,00	71.615,00	859.380,00
2.725.000	JEFE DE CONTABILIDAD	136.250,00	136.250,00	108.608,00	1.303.296,00	71.615,00	859.380,00
2.738.000	ASISTENTE OPERATIVO	136.900,00	136.900,00	108.608,00	1.303.296,00	71.615,00	859.380,00
2.796.000	ASISTENTE OPERATIVO	139.800,00	139.800,00	108.608,00	1.303.296,00	71.615,00	859.380,00
2.800.000	JEFE DE UNIDAD	140.000,00	140.000,00	108.608,00	1.303.296,00	71.615,00	859.380,00
2.829.000	ASISTENTE DE INDEMNIZACIONES	141.450,00	141.450,00	108.608,00	1.303.296,00	71.615,00	859.380,00
2.847.000	ASISTENTE OPERATIVO	142.350,00	142.350,00	108.608,00	1.303.296,00	71.615,00	859.380,00
2.850.000	SUBGERENTE COMERCIAL	142.500,00	142.500,00	113.051,00	1.356.612,00	74.545,00	894.540,00
2.850.000	SUBGERENTE COMERCIAL	142.500,00	142.500,00	113.051,00	1.356.612,00	74.545,00	894.540,00
2.850.000	EJECUTIVO DE CUENTA	142.500,00	142.500,00	113.051,00	1.356.612,00	74.545,00	894.540,00
2.850.000	ASISTENTE TECNICO	142.500,00	142.500,00	113.051,00	1.356.612,00	74.545,00	894.540,00
2.866.000	JEFE DE UNIDAD	143.300,00	143.300,00	114.241,00	1.370.892,00	75.329,00	903.948,00
2.875.000	COORDINADOR DE MERCADEO MASIVO	143.750,00	143.750,00	114.241,00	1.370.892,00	75.329,00	903.948,00

ANEXO 5. CUADRO DE CALCULOS PLAN DE AHORRO

Salario Mensual	Nombre del Cargo	Aporte del 5% del Participe	Aporte del 5% Entidad Patrocinadora	Ahorro del Participe	Ahorro Participe anual	Ahorro del Empleador Mensual	Valor del Ahorro Anual
2.880.000	SECRETARIA EJECUTIVA	144.000,00	144.000,00	114.241,00	1.370.892,00	75.329,00	903.948,00
2.894.000	JEFE DE UNIDAD	144.700,00	144.700,00	114.241,00	1.370.892,00	75.329,00	903.948,00
2.922.110	SUBGERENTE COMERCIAL	146.105,50	146.105,50	114.241,00	1.370.892,00	75.329,00	903.948,00
2.935.000	ASISTENTE OPERATIVO	146.750,00	146.750,00	114.241,00	1.370.892,00	75.329,00	903.948,00
2.968.000	EJECUTIVO DE COLOCACION	148.400,00	148.400,00	127.001,00	1.524.012,00	78.468,00	941.616,00
2.977.000	EJECUTIVO DE CUENTA	148.850,00	148.850,00	127.001,00	1.524.012,00	78.468,00	941.616,00
3.000.000	INGENIERO DE RIESGOS	150.000,00	150.000,00	127.001,00	1.524.012,00	78.468,00	941.616,00
3.000.000	COORDINADOR(A) RECURSOS HUMANO	150.000,00	150.000,00	127.001,00	1.524.012,00	78.468,00	941.616,00
3.014.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	150.700,00	150.700,00	135.905,00	1.630.860,00	79.723,00	956.676,00
3.040.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	152.000,00	152.000,00	135.905,00	1.630.860,00	79.723,00	956.676,00
3.048.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	152.400,00	152.400,00	135.905,00	1.630.860,00	79.723,00	956.676,00
3.111.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	155.550,00	155.550,00	135.905,00	1.630.860,00	79.723,00	956.676,00
3.192.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	159.600,00	159.600,00	148.617,00	1.783.404,00	83.940,00	1.007.280,00
3.192.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	159.600,00	159.600,00	148.617,00	1.783.404,00	83.940,00	1.007.280,00
3.200.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	160.000,00	160.000,00	148.617,00	1.783.404,00	83.940,00	1.007.280,00
3.212.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	160.600,00	160.600,00	148.617,00	1.783.404,00	83.940,00	1.007.280,00
3.281.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	164.050,00	164.050,00	158.185,00	1.898.220,00	89.140,00	1.069.680,00
3.332.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	166.600,00	166.600,00	158.185,00	1.898.220,00	89.140,00	1.069.680,00
3.390.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	169.500,00	169.500,00	158.185,00	1.898.220,00	89.140,00	1.069.680,00
3.408.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	170.400,00	170.400,00	158.185,00	1.898.220,00	89.140,00	1.069.680,00
3.420.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	171.000,00	171.000,00	158.185,00	1.898.220,00	89.140,00	1.069.680,00
3.433.500	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	171.675,00	171.675,00	159.851,00	1.918.212,00	90.238,00	1.082.856,00
3.450.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	172.500,00	172.500,00	159.851,00	1.918.212,00	90.238,00	1.082.856,00
3.468.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	173.400,00	173.400,00	159.851,00	1.918.212,00	90.238,00	1.082.856,00
3.470.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	173.500,00	173.500,00	161.644,00	1.939.728,00	90.761,00	1.089.132,00
3.480.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	174.000,00	174.000,00	161.644,00	1.939.728,00	90.761,00	1.089.132,00
3.490.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	174.500,00	174.500,00	162.835,00	1.954.020,00	91.546,00	1.098.552,00
3.493.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	174.650,00	174.650,00	162.835,00	1.954.020,00	91.546,00	1.098.552,00
3.500.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	175.000,00	175.000,00	162.835,00	1.954.020,00	91.546,00	1.098.552,00
3.500.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	175.000,00	175.000,00	162.835,00	1.954.020,00	91.546,00	1.098.552,00
3.545.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	177.250,00	177.250,00	162.835,00	1.954.020,00	91.546,00	1.098.552,00
3.576.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	178.800,00	178.800,00	162.835,00	1.954.020,00	91.546,00	1.098.552,00
3.591.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	179.550,00	179.550,00	167.991,00	2.015.892,00	94.946,00	1.139.352,00

ANEXO 5. CUADRO DE CALCULOS PLAN DE AHORRO

Salario Mensual	Nombre del Cargo	Aporte del 5% del Participe	Aporte del 5% Entidad Patrocinadora	Ahorro del Participe	Ahorro Participe anual	Ahorro del Empleador Mensual	Valor del Ahorro Anual
3.630.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	181.500,00	181.500,00	167.991,00	2.015.892,00	94.946,00	1.139.352,00
3.630.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	181.500,00	181.500,00	167.991,00	2.015.892,00	94.946,00	1.139.352,00
3.655.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	182.750,00	182.750,00	167.991,00	2.015.892,00	94.946,00	1.139.352,00
3.675.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	183.750,00	183.750,00	171.887,00	2.062.644,00	96.856,00	1.162.272,00
3.703.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	185.150,00	185.150,00	171.887,00	2.062.644,00	96.856,00	1.162.272,00
3.710.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	185.500,00	185.500,00	171.887,00	2.062.644,00	96.856,00	1.162.272,00
3.740.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	187.000,00	187.000,00	174.791,00	2.097.492,00	98.111,00	1.177.332,00
3.751.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	187.550,00	187.550,00	174.791,00	2.097.492,00	98.111,00	1.177.332,00
3.780.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	189.000,00	189.000,00	174.791,00	2.097.492,00	98.111,00	1.177.332,00
3.856.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	192.800,00	192.800,00	178.956,00	2.147.472,00	100.858,00	1.210.296,00
3.856.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	192.800,00	192.800,00	178.956,00	2.147.472,00	100.858,00	1.210.296,00
3.892.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	194.600,00	194.600,00	181.384,00	2.176.608,00	101.799,00	1.221.588,00
3.892.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	194.600,00	194.600,00	181.384,00	2.176.608,00	101.799,00	1.221.588,00
3.892.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	194.600,00	194.600,00	181.384,00	2.176.608,00	101.799,00	1.221.588,00
3.896.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	194.800,00	194.800,00	181.384,00	2.176.608,00	101.799,00	1.221.588,00
3.900.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	195.000,00	195.000,00	181.384,00	2.176.608,00	101.799,00	1.221.588,00
3.900.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	195.000,00	195.000,00	181.384,00	2.176.608,00	101.799,00	1.221.588,00
3.933.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	196.650,00	196.650,00	181.384,00	2.176.608,00	101.799,00	1.221.588,00
3.969.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	198.450,00	198.450,00	185.668,00	2.228.016,00	104.624,00	1.255.488,00
4.000.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	200.000,00	200.000,00	185.668,00	2.228.016,00	104.624,00	1.255.488,00
4.000.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	200.000,00	200.000,00	185.668,00	2.228.016,00	104.624,00	1.255.488,00
4.000.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	200.000,00	200.000,00	185.668,00	2.228.016,00	104.624,00	1.255.488,00
4.000.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	200.000,00	200.000,00	185.668,00	2.228.016,00	104.624,00	1.255.488,00
4.009.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	200.450,00	200.450,00	185.668,00	2.228.016,00	104.624,00	1.255.488,00
4.077.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	203.850,00	203.850,00	189.436,00	2.273.232,00	107.109,00	1.285.308,00
4.095.000	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	204.750,00	204.750,00	189.436,00	2.273.232,00	107.109,00	1.285.308,00
4.180.140	JEFE UNIDAD- COORDINADORES- SUBJERENTES OPERATIVOS Y COMERCIALES	209.007,00	209.007,00	189.436,00	2.273.232,00	107.109,00	1.285.308,00

ANEXO 5. CUADRO DE CALCULOS PLAN DE AHORRO

Salario Mensual	Nombre del Cargo	Aporte del 5% del Participe	Aporte del 5% Entidad Patrocinadora	Ahorro del Participe	Ahorro Participe anual	Ahorro del Empleador Mensual	Valor del Ahorro Anual
7.503.550	SUBGERENTES-GERENTES- JEFES	375.177,50	375.177,50	366.822,00	4.401.864,00	193.084,00	2.317.008,00
7.535.000	SUBGERENTES-GERENTES- JEFES	376.750,00	376.750,00	366.822,00	4.401.864,00	193.084,00	2.317.008,00
7.640.540	SUBGERENTES-GERENTES- JEFES	382.027,00	382.027,00	391.358,00	4.696.296,00	199.846,00	2.398.152,00
7.661.000	SUBGERENTES-GERENTES- JEFES	383.050,00	383.050,00	391.358,00	4.696.296,00	199.846,00	2.398.152,00
7.790.000	SUBGERENTES-GERENTES- JEFES	389.500,00	389.500,00	386.785,00	4.641.420,00	203.755,00	2.445.060,00
8.237.000	SUBGERENTES-GERENTES- JEFES	411.850,00	411.850,00	386.785,00	4.641.420,00	203.755,00	2.445.060,00
8.348.000	SUBGERENTES-GERENTES- JEFES	417.400,00	417.400,00	386.785,00	4.641.420,00	203.755,00	2.445.060,00
8.457.000	SUBGERENTES-GERENTES- JEFES	422.850,00	422.850,00	386.785,00	4.641.420,00	203.755,00	2.445.060,00
8.500.000	SUBGERENTES-GERENTES- JEFES	425.000,00	425.000,00	436.870,00	5.242.440,00	222.326,00	2.667.912,00
8.500.000	SUBGERENTES-GERENTES- JEFES	425.000,00	425.000,00	436.870,00	5.242.440,00	222.326,00	2.667.912,00
8.720.000	SUBGERENTES-GERENTES- JEFES	436.000,00	436.000,00	436.870,00	5.242.440,00	222.326,00	2.667.912,00
8.735.000	SUBGERENTES-GERENTES- JEFES	436.750,00	436.750,00	436.870,00	5.242.440,00	222.326,00	2.667.912,00
8.763.000	SUBGERENTES-GERENTES- JEFES	438.150,00	438.150,00	436.231,00	5.234.772,00	229.205,00	2.750.460,00
8.763.000	SUBGERENTES-GERENTES- JEFES	438.150,00	438.150,00	436.231,00	5.234.772,00	229.205,00	2.750.460,00
8.850.000	SUBGERENTES-GERENTES- JEFES	442.500,00	442.500,00	463.703,00	5.564.436,00	235.404,00	2.824.848,00
9.000.000	SUBGERENTES-GERENTES- JEFES	450.000,00	450.000,00	463.703,00	5.564.436,00	235.404,00	2.824.848,00
9.000.000	SUBGERENTES-GERENTES- JEFES	450.000,00	450.000,00	463.703,00	5.564.436,00	235.404,00	2.824.848,00
9.023.000	SUBGERENTES-GERENTES- JEFES	451.150,00	451.150,00	463.703,00	5.564.436,00	235.404,00	2.824.848,00
9.098.000	SUBGERENTES-GERENTES- JEFES	454.900,00	454.900,00	463.703,00	5.564.436,00	235.404,00	2.824.848,00
9.340.000	SUBGERENTES-GERENTES- JEFES	467.000,00	467.000,00	463.703,00	5.564.436,00	235.404,00	2.824.848,00
9.440.000	SUBGERENTES-GERENTES- JEFES	472.000,00	472.000,00	463.703,00	5.564.436,00	235.404,00	2.824.848,00
9.608.000	SUBGERENTES-GERENTES- JEFES	480.400,00	480.400,00	463.703,00	5.564.436,00	235.404,00	2.824.848,00
9.751.000	SUBGERENTES-GERENTES- JEFES	487.550,00	487.550,00	463.703,00	5.564.436,00	235.404,00	2.824.848,00
10.000.000	SUBGERENTES-GERENTES- JEFES	500.000,00	500.000,00	499.670,00	5.996.040,00	261.500,00	3.138.000,00
10.000.000	SUBGERENTES-GERENTES- JEFES	500.000,00	500.000,00	499.670,00	5.996.040,00	261.500,00	3.138.000,00
10.000.000	SUBGERENTES-GERENTES- JEFES	500.000,00	500.000,00	499.670,00	5.996.040,00	261.500,00	3.138.000,00
10.526.000	SUBGERENTES-GERENTES- JEFES	526.300,00	526.300,00	499.670,00	5.996.040,00	261.500,00	3.138.000,00
11.080.000	SUBGERENTES-GERENTES- JEFES	554.000,00	554.000,00	554.050,00	6.648.600,00	289.808,00	3.477.696,00
11.285.000	SUBGERENTES-GERENTES- JEFES	564.250,00	564.250,00	569.285,00	6.831.420,00	295.170,00	3.542.040,00
11.350.000	SUBGERENTES-GERENTES- JEFES	567.500,00	567.500,00	574.895,00	6.898.740,00	296.871,00	3.562.452,00
11.525.000	SUBGERENTES-GERENTES- JEFES	576.250,00	576.250,00	589.925,00	7.079.100,00	301.448,00	3.617.376,00
1.510.185.677		75.509.283,85	75.509.283,85	66.943.804,00	803.325.648,00	39.346.642,00	472.159.704,00