



Productividad laboral y grado de satisfacción con los beneficios no salariales que ofrece una
entidad bancaria de la zona oriente de Colombia

Yakelim Duran Ardila

Sonia Gómez Blanco

Universidad Autónoma de Bucaramanga

Maestría en Administración de Empresas

Proyecto II

Santander- Colombia

Abril 2017



Productividad laboral y grado de satisfacción con los beneficios no salariales que ofrece una entidad bancaria de la zona oriente de Colombia

Yakelim Duran Ardila

Sonia Gómez Blanco

Directora: PhD. Diana Oliveros Contreras

Universidad Autónoma de Bucaramanga

Maestría en Administración de Empresas

Proyecto II

Santander- Colombia

Abril 2017

	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
	ACTA DE CALIFICACIÓN FINAL TRABAJO DE GRADO	
HOJA:	1 de 1	

LUGAR DE LA SUSTENTACIÓN	FECHA (dd-mm-aaaa)	HORA (hh:mm)
Edificio de Posgrados Aula: D2-6	24 05 2017	8 30 <input checked="" type="checkbox"/> AM PM

TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO		
<i>"Productividad laboral y grado de satisfacción con los beneficios no salariales que ofrece una entidad bancaria de la zona oriente"</i>		
AUTORES	Número de Identificación	Código UNAB
Sonia Gómez Blanco	37514299	12199042
Yakelim Duran Ardila	1098610495	U00099159
DIRECTOR		
Diana Oliveros Contreras	60285568	60285568
CODIRECTOR		
N/A		
ASESOR		
N/A		

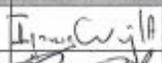
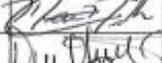
OBSERVACIONES AL TRABAJO DE GRADO**CALIFICACIÓN AL TRABAJO DE GRADO Y LA SUSTENTACIÓN PRESENTADA**

AUTORES	EVALUADOR		EVALUADOR		DIRECTOR		CALIFICACIÓN FINAL
	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota	
SONIA GÓMEZ BLANCO	4.2	4.0	3.8	3.8	4.0	4.0	4.0
YAKELIM DURAN ARDILA	4.2	4.0	3.8	3.8	4.0	4.0	4.0

Otorgar la Calificación de: 4.0(ACEPTADA) (A) NO ACEPTADA (NA) INCOMPLETA (I)

Recomendar para Meritorio	<input type="checkbox"/>
Recomendar para Laureado	<input type="checkbox"/>

DATOS COMISIÓN EVALUADORA TRABAJO DE GRADO

	NOMBRE	FIRMA	CEDULA
Evaluador	Ignacio Carvajal Almeida		91276430
Evaluador	Edgar Mauricio Mendoza Garcia		88.22.3.688
Director del Trabajo de Grado	Diana Oliveros Contreras a.		60265568
Coordinador Académico y Científico	Jorge Enrique Mantilla Medina		13247700

Candidatos a Magister:


Fdo. Sonia Gómez Blanco

 24 MAY 2017
Fdo. Yakelim Duran Ardila



Elaborado por: Coordinación Académica y Científica de la Maestría	Revisado por: Coordinación de posgrados de la Maestría	Aprobado por: Comité de Curricular Posgrados
--	---	---

Contenido

Capítulo I Problema	13
1.1 Antecedentes	13
1.2 Problema de investigación	14
1.3 Objetivos de investigación	17
1.3.1 Objetivo General	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4 Manejo de Hipótesis	18
1.5 Justificación de la Investigación	18
1.6 Limitaciones y Delimitaciones	21
Capitulo II Marco teórico y estado de arte.....	22
2.1 Teorías de contenido (satisfacción)	25
2.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow	27
2.3 Teoría de los dos factores de Herzberg.....	30
2.4 Teoría de McClellan	32
2.4.1 Necesidad del logro:	32
2.4.2. Necesidad de poder	33
2.4.3 Necesidad de Afiliación.....	33

2.5 Teoría ERG (Existencia, Relaciones y Crecimiento)	33
2.5.1 Grupo de la Existencia	34
2.5.2 Grupo de las Relaciones Sociales	34
2.5.3 las necesidades de Crecimiento	34
2.6 Teoría de la Equidad. Adams (1965)	38
2.7 Teoría de la Modificación de la Conducta	38
2.8 Investigaciones empíricas en organizaciones según la implementación del salario emocional	39
2.8.1 Caso Hotel sol y playa (Ramírez, 2015)	40
2.8.2 Caso Iberdrola	42
2.8.3 Caso sociedad Aeroportuaria de la costa S.A	42
2.8.4 Caso Bancolombia	43
2.8.5 Caso BBVA	43
2.8.6 Caso Colombina	44
2.8.7 Caso Ecopetrol	45
2.8.8 Caso Hospiplan Cía. Ltda	46
2.8.9 Caso Bavaria	46
2.8.10 Caso panatlantic Logistics S. A.	48
2.8.11 Caso Nutresa	50

Capitulo III Metodología	58
3.1 Método de investigación.....	58
3.2. Población, participantes y selección de la muestra.....	65
3.3 Marco Contextual.....	69
3.4 Instrumentos de recolección de datos	69
Capitulo IV Resultados	70
4.1 Caracterización Sociodemográfica de la muestra	70
4.2. Estrategias que utiliza la entidad bancaria de la zona oriente de Colombia para el cumplimiento de las metas establecidas.	73
4.3 Grado de satisfacción de los beneficios no salariales	74
4.4 Estrategias que permitan mejorar la productividad	88
Capítulo V Conclusiones	92
5.1 Definición de Términos	95
Bibliografía	98
Anexos	103

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Cuadro comparativo de los factores motivacionales	32
Tabla 2 Comparaciones de las teorías de Motivación	36
Tabla 3 Cuadro de variables, Indicadores, Medidas, e instrumentos.....	48
Tabla 4 Satisfactores entregados como solución a los empleados.....	51
Tabla 5 Estado del arte.....	54
Tabla 6 Descripción de las variables de la encuesta	60
Tabla 7 Relación Productos Foco	64
Tabla 8 Descripción de la muestra.....	66
Tabla 9. Descripción Sociodemográfica Zona Oriente.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 10 Grado de satisfacción Vs Beneficios no salariales	73
Tabla 11 Grado de satisfacción de los beneficios no salariales	75
Tabla 12 Formula de Productividad.....	76
Tabla 13 Resumen productividad consumo zona oriente	77
Tabla 14 Resumen productividad Hipotecario + Leasing zona oriente	78
Tabla 15 Resumen productividad prima de seguros zona oriente	79
Tabla 16 Resumen productividad tarjetas de crédito activas personas zona oriente	80
Tabla 17 Regresión Lineal productividad.....	84
Tabla 18 Regresión Lineal Beneficios no salariales	85
Tabla 19 Factores que influyen en la productividad laboral.....	87

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Teoría de las necesidades de Maslow.....	28
Figura 2. Teoría ERC (Existencia, relaciones y crecimiento)	35

Resumen

Este trabajo de investigación busca determinar la relación que existe entre la productividad laboral y el grado de satisfacción de los beneficios no salariales que ofrece una entidad bancaria de la zona oriente de Colombia, con el objetivo de motivar y mantener satisfechos a los colaboradores en la realización de las actividades propias del cargo y por ende en el cumplimiento de las metas establecidas, así mismo identificar los beneficios con mayor grado de satisfacción para ellos con el fin de poder fortalecer los existentes y a su vez incorporar nuevos beneficios que mantengan su nivel de compromiso y entrega.

En el primer capítulo se describe el problema de investigación, capítulo compuesto por los antecedentes los cuales nos adentran en la importancia que tiene el capital humano para poder lograr las metas y de forma conjunta alcanzar el crecimiento organizacional y profesional de los colaboradores. Así mismo se describe el problema de investigación teniendo en cuenta que la entidad bancaria no ha logrado que sus actuales estrategias de salario emocional le permitan alcanzar el cumplimiento del 100% de las metas.

En el capítulo II, se presenta el marco teórico y estado del arte en el que se puede validar como a través de las diferentes teorías existentes, el capital humano es el pilar más importante para el crecimiento de las compañías, así mismo se puede comprobar con las implementaciones realizadas en las diferentes empresas que el uso del salario emocional influye de manera positiva en las personas motivándolas a esforzarse por el cumplimiento de las metas, cumplimiento que beneficia a la compañía en el alcance de sus objetivos.

Posteriormente en el capítulo III, se muestra la metodología utilizada en la investigación por una parte se aplicó una encuesta para determinar el efecto que tiene el salario emocional sobre la productividad laboral en una entidad bancaria y por otra parte se planteó un análisis en dos etapas, en la primera etapa se estimaron indicadores de productividad laboral y en la segunda etapa se estimó una regresión lineal.

Por último, en el capítulo IV y capítulo V se muestran los resultados de la investigación y las conclusiones

Abstract

This research seeks to validate the relation between the labor productivity and the level of satisfaction of the non-salary benefits offered by a banking entity in the eastern zone of Colombia, implemented with the objective of motivate and keep satisfied the employees in the realization of their activities and therefore in the fulfillment of the established tasks, also identify the benefits with greater degree of satisfaction for them in order to be able to strengthen the existing benefits and incorporate new benefits that maintain their level of commitment.

In the first chapter the research problem is described, this chapter is composed of the antecedents which introduces us to the importance of human capital in order to achieve the goals and jointly achieve the organizational and professional growth of the collaborators. Likewise, the research problem is described taking into account that the banking entity has not been able to achieve that its current strategies of emotional salary allow to reach the fulfillment of the 100% of the goals.

In Chapter two, It is presented the theoretical framework in which it is possible to validate how the human capital is the most important pillar for company growth through the different existing theories, as well as it is possible to validate with the implementations carried out in the different companies in which the emotional salary positively influenced the people motivating them to strive for the fulfillment of the goals, fulfillment that benefits the company in the attainment of its objectives.

Subsequently in the Chapter three, It is presented the methodology used in the research with a quantitative and qualitative mixed type of correlation study, in order to identify the labor productivity in relation to the level of satisfaction of the non-salary benefits offered by a bank.

Finally, Chapter fourth shows the results of the reserch, which allow us to verify the relation between the labor productivity and the level of satisfaction of the employees with the non-salary benefits offered by a bank in the eastern zone of Colombia.

Capítulo I Problema

1.1 Antecedentes

A lo largo del siglo XX, se ha venido transformando de manera significativa el valor del capital humano, hoy en día se habla de motivación, personas, conocimiento, innovación, sin embargo son muchas las organizaciones que aún no se han percatado de la importancia que tiene la satisfacción laboral en las personas en relación con la productividad.

Ante la búsqueda, retención y mayor obtención de productividad en el Talento Humano, las organizaciones hoy en día deben buscar como poder afrontar grandes retos frente a las opciones de nuevas oportunidades laborales y profesionales que tienen sus trabajadores, donde el salario emocional juega un papel estratégico, pues la retribución no monetaria, contribuye de manera positiva a los niveles de alta productividad y crecimiento organizacional; como se tiene identificado en la pirámide de Maslow, en el segundo escalón según Puyal (2009) las personas anteriormente estaban situadas según el entorno de seguridad y estabilidad emocional, pero hoy en día estos mismos se están convirtiendo en ámbito de incertidumbre y generadores de alteraciones emocionales, es decir ahora la seguridad tiene que estar impulsada para la misma persona y de esta manera proporcionar calma al contexto en la que este rodeada.

Hoy en día, además de una remuneración económica el trabajador también busca una combinación de beneficios que satisfaga sus intereses, pues aunque las personas tienen las mismas necesidades básicas, es importante identificar los satisfactores que permitan crear el salario emocional para movilizar a las personas hacia el punto específico de la mayor productividad en el desarrollo de sus labores y con ello hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo en la organización Sánchez (2015).

Autores como Sánchez, (2009), Abad (2008), Aldelfer (1969), McClellan (1961), McGregor (1960), Herzberg (1967), Puyal (2003), Chiavenato (1999) y Rosenbaum (1990), entre otros; han contextualizado algunas teorías que se han realizado para la implementación del salario emocional y su incidencia de forma significativa en la productividad de las compañías, teorías que han identificado que a partir de esta ejecución se ha podido estudiar las necesidades, satisfactores y aquellos elementos que más motivan y desmotivan los cuales puedan incidir en el comportamiento de la consecución de la productividad y competitividad.

Según lo anterior algunas de las compañías que han puesto en marcha la implementación del salario emocional son: Iberdrola, (2014), sociedad Aeroportuaria de la costa, (2010), Bancolombia, (2012), BBVA, (2007), Colombina, informe de sostenibilidad (2013),Ecopetrol, informe de gestión (2010),Hospiplan Cía. Ltda, Pullupaxi Núñez & Pablo Santiago (2014),Bavaria, informe de sostenibilidad (2014), Panatlantic Logistic S.A , Grupo Nutresa, informe de sostenibilidad (2012).

1.2 Problema de investigación

La entidad bancaria no ha logrado que sus actuales dinámicas de salario emocional le permitan alcanzar los resultados en relación con la productividad porque aunque se ha logrado que algunos colaboradores hayan cumplido su productividad motivados por los beneficios no salariales ofrecidos por la zona oriente, no se ha podido alcanzar que el 100% de los comerciales mejoren su productividad como espera la compañía, por esta razón lo que se pretendió con esta investigación fue determinar el nivel de satisfacción de los beneficios no salariales en los colaboradores comerciales, para conocer directamente de ellos la importancia de los existentes en relación con la productividad laboral y en su defecto atender las posibles sugerencias de

beneficios no salariales que les ayuden a mejorar el nivel de productividad y de acuerdo a los resultados fortalecer los más importantes e implementar los sugeridos por ellos.

Información que le permitirá a la zona oriente establecer de forma apropiada las decisiones y estrategias que esté planeando adoptar, con el objetivo de identificar la motivación y satisfacción de sus colaboradores al realizar su trabajo, en relación costo beneficio con la compañía.

Teniendo en cuenta que el elemento de retribución económica por si solo es deficiente motivador en la productividad laboral de los comerciales, la zona Oriente ha venido desarrollando de forma habitual el llamado salario emocional, pero al revisar la productividad laboral de forma universal, son pocos los comerciales que logran aumentar su productividad laboral y por ende no se ha alcanzado de forma conjunta el logro de los objetivos propuestos por la zona Oriente.

Al verificar los resultados parciales de productividad de los meses diciembre de 2015, enero, febrero, marzo, abril y mayo de 2016 se encontró que la zona oriente en sus productos foco los cuales son; desembolso consumo, desembolso hipotecario + leasing, prima de seguros y tarjetas de crédito activas tan solo alcanzo un cumplimiento promedio general del 83.25% de los meses anteriormente descritos.

En el producto desembolsos consumo supero el cumplimiento tan solo en el mes de diciembre con un 113% y durante los meses siguientes su cumplimiento en promedio fue del 56.8% respectivamente lo que indica que no se cumplió con la productividad establecida durante este semestre.

Para el producto desembolso hipotecario + Leasing alcanzo un promedio tan solo del 95.33% de productividad, al igual el producto primas de seguros tan solo alcanzo un promedio el 83.16% y en el producto tarjetas de crédito activas el cumpliendo promedio fue de tan solo el 65.33% respectivamente, de acuerdo a los resultados descritos se puede evidenciar que no se ha alcanzado la productividad al 100%.

Con base en lo anterior, con esta propuesta se busca sugerir los satisfactores en los que la entidad bancaria debe enfocar sus esfuerzos para mejorar la productividad laboral al implantar los beneficios no salariales que los colaboradores manifestaron mayor satisfacción para ellos.

Existen Satisfactores motivacionales con el mismo peso o más importantes que la retribución económica que conlleva a una mayor implicación del colaborador en el desarrollo de sus labores y por ende en su relación con su productividad laboral. Por lo que se hace necesario buscar las estrategias apropiadas que permitan mantener la motivación de sus colaboradores con el objetivo de alcanzar mayor compromiso y entrega en las metas propuestas por la entidad bancaria y por consiguiente cumplir con la productividad establecida para la zona oriente.

Las conclusiones de este análisis aportaran información relevante para que la Zona Oriente potencialice e implemente los satisfactores emocionales que le permitan alcanzar el cumplimiento de sus comerciales y por ende el cumplimiento de la Zona al 100% en cada una de las metas propuestas desde la Gerencia Nacional de Red.

Además de la contextualización de las diferentes teorías sobre el salario emocional y su relación con la productividad, se validaron algunos casos de compañías que han tenido buen resultado con la aplicación del salario emocional en relación con la motivación de las personas y su sentido de pertenencia y compromiso para con la compañía, logrando en ellos un buen nivel

de productividad, estas compañías han validado con sus colaboradores los beneficios no salariales; aspecto que la Zona Oriente tendría como oportunidad para que sean sus comerciales los que determinen y elijan los satisfactores que los motiva para que su productividad mejore y a su vez se mantenga o crezca, pues mientras que un salario puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los colaboradores sean leales a la misma.

Pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores que influyen en la productividad laboral de una entidad bancaria de la zona oriente de Colombia?

¿Los beneficios no salariales ofrecidos por una entidad bancaria de la zona oriente de Colombia influyen en la productividad laboral?

1.3 Objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo General

Determinar los factores que influyen en la productividad laboral de una entidad bancaria de la zona oriente de Colombia que utiliza el salario emocional como estrategia para el cumplimiento de las metas establecidas por la entidad.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar las estrategias que utiliza la entidad bancaria de la zona oriente de Colombia para el cumplimiento de las metas establecidas.

- Describir el grado de satisfacción que tiene cada uno de los beneficios no salariales ofrecidos por la entidad bancaria de la zona oriente de Colombia.
- Estimar la productividad laboral en una entidad bancaria de la zona oriente de Colombia.
- Proponer estrategias que permitan mejorar la productividad laboral en una entidad bancaria de la zona oriente de Colombia.

1.4 Manejo de Hipótesis

- Existe relación entre el grado de satisfacción de los beneficios no salariales ofrecidos en una entidad bancaria de la zona oriente de Colombia con la productividad laboral.

1.5 Justificación de la Investigación

Actualmente ante lo impredecible del mercado laboral, las organizaciones deben precisar que a través del salario emocional pueden obtener una mayor productividad, según Abad (2008) el sueldo no es lo más importante, toda vez que este puede ser aún más atractivo si se consigue la satisfacción de sus empleados, pues el salario emocional es lo que realmente haría la diferencia frente a la competencia ya que el factor emocional logra el compromiso, lealtad y responsabilidad, haciendo que los buenos resultados se vean reflejados de forma natural, generando impacto positivo en cada uno de sus colaboradores.

Por lo tanto al validar el efecto que tiene el salario emocional con respecto a la productividad Laboral, Varela (2006) afirma que el salario emocional contribuye significativamente en la motivación y compromiso de las personas en función del aumento en la productividad laboral, pues estas lo asocian con un ambiente de trabajo adecuado que permite la

alineación con los objetivos de la compañía y sus intereses individuales. Es así como las organizaciones alcanzan una eficiencia hacia el logro de sus resultados, pues el salario emocional genera autonomía y responsabilidad siendo un factor clave para mantener a las personas satisfechas, permitiendo fortalecer su permanencia a largo plazo en la compañía.

Además de la permanencia de sus colaboradores en la compañía, es necesario que las organizaciones logren que las personas constituyan la diferencia competitiva que mantiene y promueve la productividad laboral de la compañía, Gay Puyal (2006), manifiesta que el salario emocional para hacer frente a este riesgo, es una buena herramienta que contribuye además del aumento en la productividad laboral, en el bienestar físico y emocional de las personas, haciéndolas más productivas, pues hoy en día, entre mayor motivación tenga, mayor será el sentido de pertenencia corporativa que se verá reflejada en el uso adecuado de los recursos, pues la retribución económica por sí sola no alcanza mayor impacto en la productividad y generación de valor de la compañía.

En el ámbito financiero el salario emocional tiene un alto porcentaje de atribución a la productividad laboral, aportando de manera significativa al mejoramiento del desempeño de los colaboradores, pues la productividad y los beneficios no salariales son relevantes para establecer estrategias adecuadas al mejoramiento de la productividad tanto para la entidad Bancaria como para sus colaboradores, la motivación permite canalizar el esfuerzo de las personas a que trabajen más por lo objetivos que le interesan a la compañía, de esta manera los beneficios no salariales se convierten en un factor competitivo para las entidades bancarias, por ser compañías de servicios, donde la calidad de los servicios dependen en gran parte de las personas que a diario asesoran y vinculan financieramente a sus clientes.

Teniendo en cuenta que el sector bancario, se identifica por tener un profundo índice de competitividad que conlleva a realizar presión en sus colaboradores para el alcance de sus resultados, en ocasiones puede generar desmotivación y bajo sentido de pertenencia por la compañía, es por esto que es de gran relevancia estimar la productividad laboral de una entidad bancaria que utiliza el salario emocional como estrategia de estímulo para el cumplimiento de las metas establecidas, teniendo en cuenta que un colaborador motivado alcanzara un desempeño optimo en el logro de sus objetivos tanto personales como empresariales, según Puyal (2015), el salario emocional , además del aumento en la productividad laboral, permite mejorar el bienestar físico y emocional de los individuos, aspectos que en el cumplimiento de metas financieras se hace importante tanto en el crecimiento de la entidad bancaria como el de sus funcionarios, crecimiento que conllevaría al aumento de la productividad tanto individual como colectiva, al aumento de los niveles de confianza y competencia de la fuerza comercial, pues la compañía teniendo en cuenta los aspectos que caracterizan el salario emocional concentraría sus esfuerzos en la motivación y satisfacción que tenga el colaborador basada en incentivos que conlleven al aumento gradual de su productividad laboral.

Es así como en las entidades bancarias el salario emocional, juega un papel muy importante en la motivación de las personas frente a los niveles de alta productividad y crecimiento organizacional, en relación con el compromiso de los resultados, puesto que si los colaboradores están motivados, esto se verá reflejado en la consecución de los objetivos individuales y organizacionales del sector Bancario.

La combinación de los beneficios que satisfaga los interés de los colaboradores y de la compañía, permite la fidelización, compromiso, sentido de pertenencia y responsabilidad, que llevara a la movilización de los colaboradores hacia la mayor productividad, mitigando las

opciones de nuevas oportunidades laborales y profesionales que tienen en el sector financiero (Aragón, 2009).

Para Pullupaxi (2014) la retribución económica y el reconocimiento son dos factores distintos de remunerar al colaborador, pues en la primera se paga por realizar su trabajo y en la segunda implica un premio emocional por un trabajo bien realizado.

1.6 Limitaciones y Delimitaciones

- Los colaboradores de la entidad bancaria por temor a ser señalados o por represarías que puedan ser usadas en su contra, no sientan libertad de expresar lo que en realidad los desmotiva, es por esto que es importante lograr alineación en lo que la compañía propone como salario emocional y lo que el trabajador valora como tal, en relación con la productividad de la organización.
- Falta de colaboración por parte del personal que esta sindicalizado, pues por la función que realizan no están en la obligación de tener que cumplir metas es decir cumplir con la productividad que se propone en la Compañía.
- Conseguir que los colaboradores cuenten con el tiempo y disposición necesaria para poder contestar la encuesta. Despertar el interés por parte de los colaboradores en que sus opiniones serán de gran relevancia para determinar los incentivos no salariales.
- Dificultad en la obtención de la información por parte de la entidad bancaria.

Capítulo II Marco teórico y estado de arte

El marco teórico que se desarrolla a continuación se inicia a través del concepto de salario emocional que recibe cada colaborador diferente a su retribución económica en relación con su productividad, es así que a partir de las literaturas de autores reconocidos se puede identificar a través de sus teorías la motivación del ser humano y con base en esto su comportamiento, el cual permite identificar su grado de compromiso y sentido de pertenencia con la compañía.

Además de la literatura se presentan casos empíricos de empresas que han implementado como estrategia el uso del salario emocional y como a través de este han logrado aumento en su productividad laboral permitiendo crear equipos orientados hacia el logro de los objetivos tanto empresariales como individuales.

El salario emocional se describe como la remuneración que recibe el colaborador diferente a lo económico por realizar una labor específica, es lo que le genera satisfacción, felicidad, agradecimiento, compromiso, sentido de pertenencia, responsabilidad y lealtad para con la compañía (Puyal, 2009).

Para el autor Gonzales (2010) hay 4 categorías básicas para establecer el salario emocional y estas son:

Retribución estándar :La cual es básicamente lo que recibe el empleado a nivel de retribución por el trabajo que realiza, se trata de retribuciones variables las cuales son utilizadas por algunas organizaciones, bien sea por el tiempo que lleva, o por la exaltación que ha recibido por el buen trabajo realizado.

Retribución por beneficios sociales: Este beneficio son directos para los colaboradores y tienen un costo indirecto para la organización

Retribución de conciliación: Este concepto es bastante interesante pues esta retribución no es la que se ve reflejada a fin de mes con el pago de la nómina, si no que se encuentra en los beneficios que ofrece la organización al empleado en relación a su crecimiento profesional y con ellos la interacción que tiene sus seres más cercanos, para esto se tiene (flexibilidad en el horario, Jornadas reducidas y Teletrabajo)

Retribución Emocional: Son aquellos beneficios que son difíciles de cuantificar pero que la organización pone a disposición a sus colaboradores, las cuales tienen un impacto significativo, dentro de estas están: Motivación laboral, clima laboral y la relación con los jefes.

Según Rousell (2000), cuando una persona está motivada esto se verá reflejado en el compromiso que permite activar de forma positiva su comportamiento y enfocarse hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Son las personas las que realizan cotidianamente una serie de actividades que al ser focalizadas y direccionadas se alinearan con los objetivos de la compañía lo que se busca es tener un clima laboral lo más agradable, el cual permitirá que los colaboradores crezcan y se desarrollen, y lo más importante que estén contentos y motivados (Ahumada, 2004)

Teniendo en cuenta la teoría de estos autores, el propósito de toda compañía es lograr una excelente productividad, competitividad y tener colaboradores satisfechos tanto en su parte laboral como personal, es decir lograr un equilibrio significativo y motivador en estos dos aspectos laboral y familiar, con el fin de contar con colaboradores más eficientes, productivos, comprometidos y leales, talentos que se verán reflejados en una mayor productividad.

Por lo tanto diseñar una retribución no económica, para que los colaboradores desarrollen sus tareas con motivación, se convierte en una de las ocupaciones relevantes de los líderes, para lograr encaminar efectivamente la motivación del empleado hacia el logro de la compañía, es así que para dar cumplimiento al alto nivel de exigencia del sector bancario se hace necesario que los colaboradores alcancen un alto desempeño de competitividad, compromiso y entrega por el cumplimiento de las metas establecidas que hacen parte de su desarrollo profesional y crecimiento organizacional. Para que esto sea posible se requiere que dentro de la compañía se logre un buen ambiente de trabajo, donde el salario emocional puede contribuir de forma positiva en relación con la productividad laboral (Herzberg, 1969)

Entendiéndose el concepto de salario emocional a modo de remuneración no monetaria a partir de este concepto podría llegar a transformarse el desarrollo de las personas, al equilibrar su vida personal y laboral, donde Países desarrollados como España, Inglaterra y Dinamarca, han implementado este nuevo sistema (Villalba, 2015)

Las siguientes teorías establecen la influencia que tiene la conducta del ser humano para lograr los objetivos y metas determinadas por parte de la compañía, así como su competitividad y el desarrollo de sus labores, que van ligadas a su estado de motivación las cuales permiten establecer cuál será su comportamiento en relación con la productividad laboral, toda vez que la satisfacción y la productividad son fundamentales para lograr colaboradores satisfechos y más productivos, en donde el colaborador siente que la compañía se preocupa por el dándole algo más allá de lo material, por el tiempo y esfuerzo que invierte por tener un mejor desempeño en su trabajo.

2.1 Teorías de contenido (satisfacción)

Estas teorías son las que estudian y consideran la relevancia en la conducta del ser humano permitiendo determinar lo que quieren y lo que realmente los motiva a trabajar. Teoría X y Teoría Y de McGregor: según como lo indica su autor en la obra “El lado humano de las organizaciones (1960)”, hace una descripción que agrupa concepciones y prácticas en relación a los recursos humanos.

Teoría X y Teoría Y representan dos actitudes que agrupan distintas concepciones y prácticas con relación a los recursos humanos. De acuerdo a la teoría X las personas detestan el trabajo, evaden compromisos y no asumen responsabilidad.

La teoría X para McGregor tiene las siguientes características:

1. Las personas solo trabajarán siempre y cuando sepan que tendrán una retribución por esta actividad. En consecuencia con la afirmación anterior, la persona debe ser motivada mediante incentivos externos y económicos.
2. Los colaboradores tienen la habilidad del autocontrol, por tal razón se debe poner en el máximo de sus capacidades para llegar a un control efectivo mediante presiones. Generalmente los objetivos individuales de los trabajadores se oponen a los de la compañía.
3. Los seres humanos huyen de la responsabilidad, no son ambiciosos y prefieren ser dirigidos.
4. Son resistentes al cambio, buscando la seguridad.
5. Las Compañías deben ser estructuradas y planificadas de manera que las emociones y los aspectos imprevisibles de la conducta estén bajo control.

Para McGregor, la Teoría X no tienen una visión clara del ser humano en la compañía. Esta teoría está basada en el antiguo precepto premio o castigo, porque las personas tienen una tendencia natural al ocio, tendencia que se traduce en el estado en que se encuentran las organizaciones a causa, posiblemente, de la concepción de las personas frente al trabajo; pues son el tipo de personas que son perezosas, que no les gusta trabajar, que siempre están buscando algún pretexto para no realizar la función que tienen que realizar, solo hacen su actividad cuando el jefe los está observando, no asume la responsabilidad.

La teoría Y, hace referencia a aquellas personas que les gusta trabajar, pues encuentran en su labor a desempeñar una gran satisfacción y esto hace que aumenten su esfuerzo por obtener mejores resultados, no requieren de una persona que los esté supervisando para hacer bien su función, es parte de su naturaleza de vida. Las personas se sienten motivadas para realizar su trabajo, buscan tener mayor responsabilidad en lo que hacen, lo hacen con dedicación, esmero y siempre buscando hacerlo de la mejor manera, para este tipo de teoría se pueden indicar las siguientes características:

1. Personas competitivas y entregadas.
2. Las personas disfrutan del trabajo que realizan, a tal punto que es como si fuera un juego lo que estuvieran realizando. Las personas no tiene rechazo al trabajo, al contrario, pueden disfrutar y conseguir satisfacción con él.
3. El ser humano puede dirigir sus esfuerzos hacia la consecución de objetivos de la compañía sin controles ni amenazas, ejerciendo el autocontrol.
4. La imaginación, la creatividad y el ingenio son cualidades propias de la mayor parte de las personas, pudiendo ser utilizadas para generar soluciones a los problemas de la compañía

Según lo anteriormente descrito se puede indicar que tanto para la teoría “X y la teoría Y”, son solo suposiciones por parte de su creador, pues el autor parte de algunas premisas de la conducta del ser humano, más sin embargo es algo que no ha sido científicamente comprobado, razón por la cual seguirá como fuente de investigación.

2.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

La jerarquía de las necesidades es sin duda una de las más antiguas y conocidas, Maslow expone en su teoría un escalafón de necesidades humanas que se van satisfaciendo en forma ascendente, debido a que en el momento que una necesidad ha quedado en gran parte satisfecha baja el nivel de motivación, por lo tanto esta teoría permite validar el escalafón de necesidades en las que se encuentra un individuo para enfocarse en la satisfacción de ese nivel o el nivel superior, en la figura 1 “Teorías de las necesidades de Maslow” muestra los 5 niveles de las necesidades, que van desde el orden inferior como son (fisiológicas y seguridad), seguido por las (sociales, reconocimiento, y autorrealización); Maslow, propone un esquema grafico de necesidades básicas y las clasifica por orden de jerarquía de acuerdo al nivel de satisfacción del ser humano.

Figura 1 Teoría de las necesidades de Maslow



Fuente: Chapman, (2007)

- **Necesidades fisiológicas:** Son aquellas necesidades que están dirigidas en poder determinar lo que necesita el hombre para poder subsistir, como lo es la comida, el aire, el suelo, la vivienda, el sexo.
- **Necesidades de seguridad:** Esta se encuentra en el segundo nivel, el cual está orientada hacia la seguridad personal, la estabilidad y todo lo que tiene que ver con su integridad personal y a su vez inmersas a estas necesidades están las de seguridad física; que son, familiares, de bienestar, económicas y laboral.
- **Necesidades sociales de amor y pertenencia:** Estas necesidades están asociadas a los sentimientos de afectos de la vida diaria en los seres humanos, donde aumentan su deseo de realizarse como familia, pertenecer a una sociedad, ser parte activa de una comunidad religiosa, y un círculo social. Dirigidas a superar los sentimientos de abatimiento y tristeza.

- Necesidades de estima: Estas necesidades están orientadas, hacia el aprecio y consideración que cada persona tiene de sí misma, valorándose como persona, donde sus propios logros le dan seguridad y permite que se sienta aceptada y valiosa dentro de una sociedad.

- Necesidades de auto-realización: según como están descritas en la pirámide, están son parte fundamental dentro del proceso de realización de un ser humano, el cual proporciona el grado de satisfacción que se tienen al momento de llevar a cabo una actividad, le permitirá sentirse orgulloso y realizado con lo que está haciendo, al lograr su más alto potencial en todo lo que como ser humano pueda alcanzar al estar altamente motivado, reflejándose en la obtención de buenos resultados. Según Koltko (2006), la versión rectificada de la jerarquía de las necesidades de Maslow tiene varias implicaciones importantes para la teoría de la investigación en la personalidad y la psicología social; estas consecuencias incluyen enfoques más amplios para:

- Las concepciones personales y culturales de la finalidad de la vida.
- Las bases motivacionales de la conducta altruista, el progreso social, y la sabiduría.
- El terrorismo suicida y la violencia religiosa
- La integración de la psicología con la religión y la espiritualidad en la personalidad y la psicología social.

2.3 Teoría de los dos factores de Herzberg

Convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es muy importante en relación con sus actitudes y por ende en relación a la productividad laboral, formulo la llamada teoría de la motivación-higiene Herzberg (1967), es también conocida como teoría de los dos factores, que orientan el comportamiento de las personas: Uno (1), la satisfacción: Es el principal resultado de los factores de Motivación (Logros, reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad y promoción); Dos (2) la Insatisfacción Es todo aquello en donde el colaborador no siente que su trabajo está siendo lo suficientemente importante para la organización y por ende sus resultados tienden al bajo rendimiento laboral lo cual se verá reflejando en su insatisfacción en cuanto a sueldo, beneficios empresariales, política de la compañía entre otros.

Según Herzberg, La teoría parte de que los individuos poseen un doble sistema de necesidades, por una parte la necesidad de no tener situaciones difíciles que les cause dolor y por otra la necesidad de crecer personal y profesionalmente, son la satisfacción de estas necesidades las que mantienen motivadas a las personas a realizar sus actividades de la mejor manera, pues esta estimulación está bajo el control de la persona al tener estrecha relación con lo que haga y desempeñe, involucra los sentimientos con su evolución, crecimiento profesional, metas, anhelos personales, y autorrealización, mas sin embargo los factores que generan satisfacción en las personas son totalmente diferentes a los factores que generan insatisfacción y al ser factores distintos se hace necesario que la creación de los incentivos sean diferentes.

Factores de Motivación: La conducta humana se ve reflejada en el grado de motivación que tiene el individuo respecto a su comportamiento ante la sociedad, esto permitirá validar su

grado de satisfacción e insatisfacción, pues la satisfacción es lo que cada día aumenta el desarrollo personal y profesional de las personas.

Factores de Higiene: De acuerdo a Herzberg los factores de higiene o factores extrínsecos, son aquellos factores que están dentro del ambiente de la labor diaria del colaborador, pues se le debe garantizar unas condiciones óptimas que permitan el buen desarrollo de sus funciones y que a la vez el colaborador pueda lograr su más alto desempeño; pues los incentivos económicos por si solos no garantizan una satisfacción constante en el tiempo, es aquí donde las compañías deben dimensionar la importancia de algunos beneficios motivacionales que mantengan activa la estimulación de los individuos que les permita mantener su productividad.

Para Herzberg la teoría de los dos factores afirma: las actividades retadoras en el cargo que la persona desempeña son factores motivacionales, lleva al colaborador al desarrollo personal y profesional proporcionando motivación continua en su productividad laboral, toda vez que le ofrece al individuo condiciones de desafío y satisfacción profesional, alcanzando nuevos retos y con ellos el aumento de la motivación, de la productividad, de la reducción de ausentismo y reducción de rotación de personal, por lo tanto el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, producto del resultado de los factores motivacionales e insatisfacción producto del resultado de los factores de higiene como se muestra en la Tabla 1 “Cuadro comparativo de los factores motivacionales” donde se listan los factores motivacionales (De satisfacción) y los factores Higiénicos (De insatisfacción)

Tabla 1 Cuadro comparativo de los factores motivacionales

FACTORES DE MOTIVACION (Satisfacción)	FACTORES DE HIGIENE (Insatisfacción)
Son factores que producen de manera permanente una gran satisfacción que conlleva al aumento de productividad.	Son los factores que se desarrollan en el ambiente en el que realizan sus funciones.
Satisfacción con su cargo.	Relaciones interpersonales (Contexto).
Autonomía para decidir cómo realizar su trabajo.	Direccionamiento de la empresa.
Reconocimientos.	Compensación económica.
Desarrollo Profesional.	Bajo supervisión para toma de decisiones.
Compromiso.	Seguridad laboral.

Fuente: Creación propia

2.4 Teoría de McClellan

McClellan (1961) Indica que existen tres necesidades principales para que un individuo mantenga su motivación, las cuales son: Logro, poder y afiliación.

2.4.1 Necesidad del logro:

Hace referencia a la entrega y constancia que tiene el individuo para demostrar sus capacidades ante la sociedad, pues el logro permite que la persona se destaque ante los demás, fortaleciendo sus capacidades para realizar de manera más eficiente sus funciones, permitiendo que su nivel de compromiso y responsabilidad evoquen alternativas de solución frente a los posibles problemas, contextos en los que el individuo puede recibir retroalimentación acerca de la situación de cara a sus habilidades de solución para determinar su nivel de capacidad frente al reto propuesto.

2.4.2. Necesidad de poder

Describe lo significativo que es para el individuo conseguir el reconocimiento y exaltación por parte de los demás, buscando que sus propuestas generen un impacto en la sociedad, que les garantice adquirir prestigio y contar con más seguidores para que sus ideas sean aceptadas y predominen en los demás, pues les gusta sentirse realmente importantes.

Mcclelland, afirma que este tipo de personas están en la búsqueda constante de retos, pues al estar a cargo de otras personas sienten gran satisfacción y se esfuerzan porque sus capacidades sean evaluadas competitivamente, más por la exaltación que por el desarrollo eficaz de las personas que tiene a su cargo.

2.4.3 Necesidad de Afiliación:

Resalta la necesidad por parte de los individuos de poder relacionarse con los demás para entablar relaciones interpersonales más estrechas y de confianza con los integrantes de la compañía.

Esta necesidad no ha sido relevante para los investigadores, más sin embargo crea un ambiente grato de trabajo y está en acuerdo con las dos anteriores necesidades de sobresalir y lograr impacto alguno.

2.5 Teoría ERG (Existencia, Relaciones y Crecimiento)

Para Alderfer (1969) el modelo propuesto contiene al igual que Maslow una hipótesis progresiva en la que dice que para que una necesidad aparezca como factor de motivación de la conducta, antes es necesario que la necesidad inmediata inferior sea razonablemente satisfecha, a

esta jerarquía de necesidades se le denomina teoría ERG, esta teoría considera tres grupos básicos de necesidades: existencia, relaciones sociales y crecimiento.

La teoría ERG, además de reemplazar por tres las cinco necesidades de Maslow, valida que una misma necesidad puede ser satisfecha al mismo tiempo y que si se constriñe la satisfacción de una necesidad de nivel superior, permite aumentar el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

2.5.1 Grupo de la Existencia

Son aquellos que permiten satisfacer necesidades básicas materiales de un ser humano, a las que Maslow considera fisiológicas y de necesidad.

2.5.2 Grupo de las Relaciones Sociales

Son aquellos que permiten al ser humano poder mantener y buscar relaciones interpersonales que les pueda satisfacer este aspecto. El cual concuerda con la necesidad social de Maslow y el elemento externo de la categorización de la autoestima.

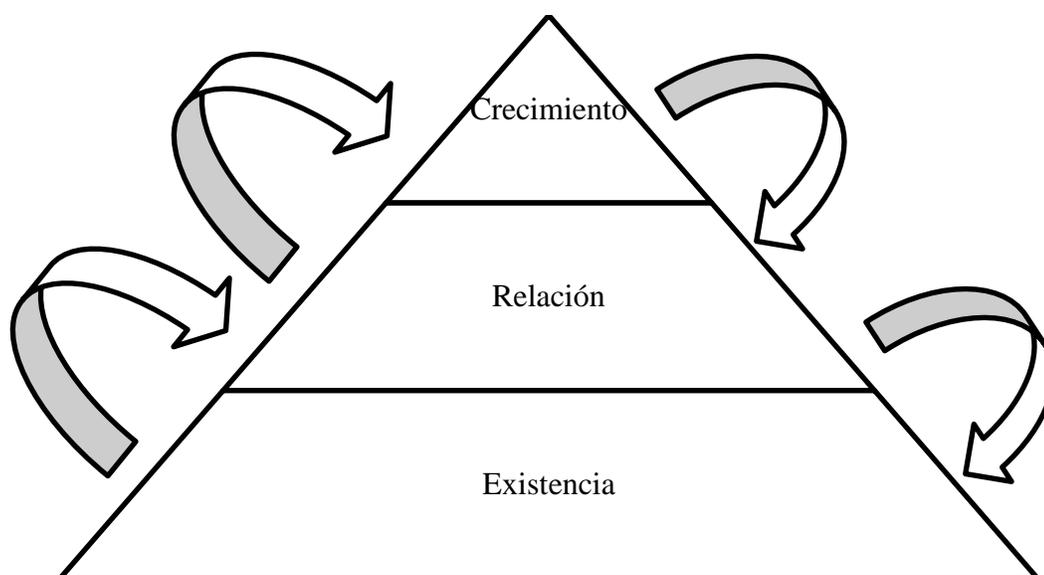
2.5.3 las necesidades de Crecimiento

Por ultimo Adelfer incluye las necesidades de Crecimiento, un deseo intrínseco de desarrollo personal, estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría de auto-realización de Maslow.

La teoría de ERG, no se fundamenta en nuevos componentes, sino que toma como referencia tres grupos de necesidades de la pirámide de Maslow Existencia, Relación y crecimiento, los cuales según Aldefer (1972), estas son las necesidades básicas satisfechas con las que debe contar un ser humano para sobrevivir

La teoría propuesta por Aldelfer al igual que la de Maslow llegan a una hipótesis escalonada en la que dice que para que una necesidad realmente sea un factor de motivación, la necesidad anterior debe estar totalmente satisfecha, de igual forma la teoría ERC acoge una hipótesis de regresión de la frustración, en donde las personas cuando ven que su satisfacción superior fracasa, las personas vuelven a la necesidad del nivel inferior a esta, como puede verse en la figura 2.

Figura 2. Teoría ERC (Existencia, relaciones y crecimiento)



Fuente: Aldefer (1972)

Como se observa en la tabla 2, la comparación de las teorías de motivación, son todas aquellas acciones que llevan a las personas a realizar algún acto de forma positiva o negativa según el grado de motivación que se verá reflejado en su forma de actuar.

Tabla 2 Comparaciones de las teorías de Motivación

Teoría de Maslow (Jerarquía de las necesidades)	Teoría de Aldelfer (ERG)	Teoría de Herberzg Teoría de los dos Factores (Motivación-Higiene)	Teoría de McClellan Los tres factores
Necesidades Fisiológicas	Necesidades Existencia		
Necesidades Seguridad		Necesidades de Higiene	
Necesidades de Afiliación	Necesidades de Relación		Necesidades de Afiliación
Necesidades de Reconocimiento		Necesidades Motivación	Necesidades de Poder
Necesidades de Autorrealización	Necesidades de Crecimiento		Necesidades de Logro

Fuente: Creación Propia

- Teorías de procesos. Se enfoca en validar el proceso del pensamiento del ser humano, para identificar qué es lo que realmente lo motiva y lo lleva a realizar sus actividades de manera óptima en la consecución de los objetivos organizacionales, para esto se tienen las siguientes teorías:

- Teoría de las expectativas. Vroom (1960), esta teoría es una de las de mayor aceptación, pues certifica que la fuerza de la expectativa es importante en la tendencia del actuar del individuo en relación con los resultados, pues depende de lo atractivo que se vea el trabajo a desarrollar.

Esta teoría afirma que un colaborador motivado realizara un esfuerzo adicional a lo establecido por la compañía y que este esfuerzo se vea reflejado en la evaluación interna que esta realice, con el objetivo de ir ascendiendo y desarrollándose profesionalmente.

Esta teoría se orienta en la relación de: Esfuerzo-Desempeño, Desempeño-Recompensa, Recompensa- metas personales.

- **Esfuerzo-Desempeño:** Es todo aquello que genera una recompensa al individuo después de haber realizado un esfuerzo adicional que influirá en su desempeño.
- **Desempeño-Recompensa:** En esta relación el individuo cree que su desempeño a un alto nivel lo llevara a un gran alcance en sus resultados.
- **Recompensa-metas personales:** En esta relación se valida si las recompensas organizacionales realmente satisfacen y son atractivas con los esfuerzos realizados por cada individuo.

De este modo Vroom reconoce las motivaciones de forma individual haciéndolo más realista frente a las teorías de Herzbert y Maslow, donde el individuo busca ser reconocido atraves de su esfuerzo para obtener un alto desempeño y que una vez alcanzado sera recompensado de tal manera que su esfuerzo valio la pena.

La teoría de Vroom resalta la importancia tanto de las necesidades como las motivaciones individuales, lo que permite que cada individuo sea valorado asertivamente teniendo en cuenta a cada persona como un mundo real, pues cada uno enfoca su empeño para lograr todo aquello que se propone cuando está convencido que es posible alcanzarlo.

2.6 Teoría de la Equidad. Adams (1965)

Esta teoría se manifiesta y se enfoca en que los individuos tienden a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos de referencia, es decir las personas comparan su recompensa y su trabajo con la de los demás para evaluar si es justa, pues si la considera equitativa se motiva para continuar adelante por el resultado y alcanzar un alto nivel de productividad.

Este modelo de Equidad se asocia a la teoría de las Expectativas, pues están orientadas a que el individuo busca comprobar que exista la igualdad, pues si están siendo recompensados de la misma manera se sentirán motivados y en ocasiones hasta aumentan el esfuerzo para lograr su máximo desempeño.

Esta Teoría afirma que si el individuo tiene una sensación de Equidad, se logran resultados positivos en su desempeño y un alto nivel de motivación, que incrementara sus aportes en la productividad laboral.

Según la Teoría de la Equidad el individuo, puede hacer las siguientes comparaciones:

- Interno de Otro: Comparaciones con un referente dentro de la misma compañía.
- Externo de Otro: Comparación con otra persona de otra compañía.
- Interno Propio: Comparación con su propia experiencia dentro de la misma compañía.
- Externo Propio: Comparación de la experiencia con la propia persona en otra compañía.

2.7 Teoría de la Modificación de la Conducta

Según la teoría de Skinner (1969) el individuo busca de una manera observable tener un comportamiento que lo defina y de esta manera controlar y guiar su conducta hacia la búsqueda del fin determinado, para lo cual definirá las estrategias a seguir.

Por lo anterior se puede determinar dos diferencias: Condicionamiento Clásico: Se valida la relación entre estímulo vs el nivel de aceptación, el cual permitirá verificar si lo ofrecido es lo que el individuo esperaba y por consiguiente le ayudara a la compañía a determinar de forma asertiva los estímulos o incentivos para su colaborador con el fin de obtener los resultados deseados. Condicionamiento Instrumental y Operante: Verifica que tanta influencia están teniendo los estímulos brindados a los colaboradores a fin de reforzar los existentes o replantear los futuros estímulos.

2.8 Investigaciones empíricas en organizaciones según la implementación del salario emocional

Las organizaciones tienen una relevante tarea en cuanto a lograr que sus colaboradores estén altamente motivados y preparados ante el constante cambio del mercado al que se enfrentan día a día, toma aún más fuerza la importancia que tiene el capital humano, para esto existen algunos motivadores generales que satisfacen esas necesidades básicas que posee el ser humano.

Sin duda existe una fuerte conexión e integración entre los elementos que motivan a la personas a mejorar su productividad y por consiguiente a elevar el compromiso y entrega para con la organización.

Como indica (Montoya & Benjumea, 2008) compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores, los sistemas de remuneración han ido evolucionando con el paso de los años pues los trabajadores anteriormente aceptaban que se suplieran sus necesidades y hoy en día esto va más allá de la superación profesional.

Las organizaciones están recibiendo conocimiento, habilidades y experiencia por parte de los colaboradores, en recompensa el colaborador busca una contraprestación al desarrollo de su labor, razón por la cual la compañía debe tener claridad acerca de que es lo que realmente percibe el colaborador como beneficio no salarial, que lo motiva a comprometerse aún más con el cumplimiento de la productividad.

Las personas actualmente realizan su trabajo con mayor dedicación y entrega, motivados por la compensación diferente a lo económico y esto es conocido como el valor percibido por los empleados (VPE) o salario emocional el cual juega un papel importante en el fortalecimiento de alternativas retadoras, dinámicas y desafiantes; pero también la compañía puede de manera incorrecta utilizar estos esquemas y encontrar colaboradores desmotivados e inconformes.

De acuerdo a las teorías conductistas lo más importante es el cambio que obtiene un individuo en su conducta, el cual permitirá saber cómo puede actuar ante determinada situación, por lo tanto se dará a conocer como algunas compañías han realizado la implementación de los incentivos no salariales y cuál ha sido su efecto en el alcance de sus objetivos.

2.8.1 Caso Hotel sol y playa (Ramírez, 2015)

Muestra como la planta hotelera ha venido disminuyendo de forma significativa la visita de los turista, sabiendo que este hotel cuenta con unas instalaciones de primera clase y con los más altos estándares de calidad, razón por la cual está catalogado como un hotel 4 estrellas.

La preocupación es cada vez más inquietante pues los buzones de sugerencias dejados en cada habitación, muestra como de forma significativa los visitantes reportan quejas por parte del personal que los atiende, en donde se ve poco profesionalismo para ofrecer el servicio y poca disposición para atenderlos, falta de trato personalizado o pocas ganas de trabajar, sabiendo que este hotel debería ser consecuente y acorde con los estándares que ofrece en su servicio.

Es por esto que nace la necesidad de poder evaluar qué es lo que pasa de fondo y a partir de una herramienta validada, determinar cuáles son los componentes que tiene un trabajador del servicio hotelero y de turismo, desde la perspectiva del servicio y la relación con la satisfacción de hacerlo y a partir de ahí poder contribuir a que el desempeño genere un mayor satisfacción al cliente.

La muestra tomada fue de 35 trabajadores que por su actividad tienen una relación directa con el cliente, que representa un 67% del total de los trabajadores, es decir es significativo para la toma de decisiones, la edad promedio estuvo entre los 43 años, el nivel de formación es medio.

Según la información anterior después de realizado el estudio se pudo determinar que el factor más incluyente y motivador para las personas era poder sentirse felices en su puesto de trabajo, que cada actividad fuera valorada y agradecida por parte de la gerencia, que todo no se convirtiera en el factor dinero, que lo que ellos querían era que se les tratara como seres humanos y no como máquinas de trabajo.

Después de descubrir que era lo que pasaba de fondo, tomaron las medidas respectivas y se brindaron algunos beneficios no salariales, como promociones dentro de las instalaciones hoteleras para los empleados, contar con sus opiniones para la toma de decisiones y así mismo empoderamiento en la actividad tan importante que desarrollaban dentro del hotel. A partir de este momento fue evidente el cambio y el aumento en la productividad y satisfacción de los clientes.

2.8.2 Caso Iberdrola

Empresa española, líder mundial del sector eólico en el año 2008), se dio inicio a la aplicación de un plan de reorganización laboral el cual se hizo con 9000 empleados, en donde se implementaron las siguientes estrategias:

- Jornada intensiva de 14.50 horas a 7.50, con 45 minutos de flexibilidad en las horas de entrada y salida. En donde 6 años después la dirección de recursos humano demuestra cuales fueron las ventajas de esta implementación, se aumentó sustancialmente la productividad, el cual se traduce en ahorro de medio millón de horas de trabajo anuales, se redujo en un 20% el ausentismo laboral, y descenso de siniestralidad laboral¹.

2.8.3 Caso sociedad Aeroportuaria de la costa S.A

- La sociedad Aeroportuaria de la costa S.A (Sacsacsa) en Cartagena, explica que el principal pilar son las personas, para esto Gestión Humana, explica, que la compañía tuvo una evolución en la cual identificaron que la mayoría de los beneficios estaban enfocados a pocas personas y quisieron llegar a todo el mundo. Como si se tratara del menú de un restaurante, para esto crearon un portafolio de beneficios donde jóvenes y adultos pudieran escoger. Estos

¹ (El pais.com, 2014)

beneficios, a su vez, recogen las distintas variables del concepto de salario emocional. Para los más adultos, la prioridad es su familia y para los jóvenes crecer y estudiar.²

2.8.4 Caso Bancolombia

- Para la entidad bancaria BANCOLOMBIA, La implementación que realizaron consistió en disminuir la jornada laboral de pasar de 48 a 43 horas semanales, así mismo se establecieron horarios escalonados y jornadas continuas, con el fin de que las madres puedan salir más temprano y estar más tiempo con sus hijos, o que quienes estudian ajusten sus horarios con los de las clases. Así mismo 200 colaboradoras a quienes no las cobijaba la ley en sus 15 días de licencia de maternidad, fueron beneficiadas con la decisión voluntaria de la organización de hacer retroactiva la aplicación para ellas.

De igual forma en la ciudad de Bogotá, se lograron reubicar cerca de 200 colaboradores , con el fin de lograr que su lugar de trabajo quede cerca a su lugar de vivienda, buscando que el desplazamiento sea corto y así aprovechar un poco más de tiempo con sus familias.

Se codificó la comunicación entre las diferentes áreas basado en el respeto para crear un ambiente de satisfacción y tranquilidad, para esto se realizó una interacción con 5.722 colaboradores de diferentes ciudades, cuyo objetivo era que se conocieran un poco más en diferentes ambientes. Informe de sostenibilidad Bancolombia (2011)

2.8.5 Caso BBVA

Para el caso del banco BBVA, estableció un sistema de retribución flexible, la posibilidad de acceder a servicios de seguro médico, ticket de guardería, tarjeta restaurante y un bono anual

² (semana.com, 2010)

sobre las acciones de la entidad financiera. Del mismo modo, ofrece productos complementarios al sistema de compensación personal, como vivienda, auto, amortización de préstamos con un 15% de descuento y amplias coberturas.³

2.8.6 Caso Colombina

Adicional a las compañías anteriormente mencionadas, es de resaltar a la multinacional “Colombina”, quien según el informe de gestión del año 2013, indica cuáles son los métodos que ellos utilizan para mantener al empleado feliz, según gestión humana la forma de generar bienestar y satisfacción a nuestros colaboradores contribuye de manera significativa a mejorar su calidad de vida y la de sus familias, los cuales tienen un impacto positivo en nuestra compañía y en la sociedad, por lo anterior se tienen los siguientes programas;

Después de realizar una medición de satisfacción de las condiciones laborales en el año 2013, se identificó que para el colaborador existen 2 pilares importantes como es el de (salud, recreación y deporte; calidad de vida personal, familiar, formación y capacitación), de acuerdo a estos pilares crearon un programa llamado “Mega social”, el cual permitió mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, mediante el cumplimiento de los objetivos establecidos por la compañía.⁴

De igual forma crearon un “Programa de Reconocimiento”, buscando que los colaboradores se sientan comprometidos y motivados “Desde el 2012 la compañía comenzó con el programa de reconocimientos, para incentivar la práctica de sus cinco valores corporativos (trabajo en equipo, compromiso, orientación al cliente, respeto y creatividad e innovación) Con

³ (www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/135959/01/07/BBVA-lanza-plan-beneficios-con-retribucion-flexible-para-fidelizar-empleados.html, 2007)

⁴ (Informe de Sostenibilidad, 2013)

este programa lograron el reconocimiento de más de 2.800 personas y se formaron 1.837 colaboradores en la práctica de estos valores.” Luis Eugenio Cucalón- Vicepresidente de gestión Humana.

2.8.7 Caso Ecopetrol

Dentro de este cumulo de compañías que velan por el bienestar de sus colaboradores no podía faltar la multinacional “Ecopetrol”, quien ha sido reconocida no solo por tener el mayor afluente del llamado “oro negro” sí no como la compañía más grande de Latinoamérica y que ha sido reconocida como una de las compañías que dan beneficios significativos a sus empleados (no monetarios), entre esos se destacan:

- Eventos deportivos y culturales: “Con el objeto de generar en el trabajador y en su núcleo familiar un mayor sentido de pertenencia con la compañía, en Ecopetrol se realizan distintas actividades culturales, recreativas y deportivas, así como eventos especiales y de integración.”
- Distintas celebraciones como el día de la madre y del padre, día de los niños, vacaciones recreativas, programas de promoción y prevención en salud a través de charlas, celebración del día de la familia.
- Como estrategia para facilitar el contacto de los colaboradores y jubilados, la compañía genero un relación directa entre las entidad bancarias, de aportes y créditos con el fin de que con esta alianza se puedan beneficiar de descuentos.

2.8.8 Caso Hospiplan Cía. Ltda

- Para la empresa Hospiplan Cía. Ltda., tomado de la tesis “Salario emocional como factor motivacional en el desempeño de los empleados de la empresa HOSPIPLAN Cía. Ltda.”, (Núñez & Santiago, 2014), se realizó un estudio a una población de 46 colaboradores, divididos en 22 hombres y 24 mujeres en edades entre 22 y 46 años de edad con el fin de validar los niveles de satisfacción presentes en la compañía, los objetivos y las competencias de los colaboradores.

Para tal investigación la compañía tomó 4 factores relacionados al salario emocional; retribución estándar, retribución con beneficios sociales, retribución de conciliación, y retribución emocional, pudiendo identificar que la retribución estándar (capacitaciones, agasajos, festejos, prestamos, reconocimientos y apoyo en relación a calamidad doméstica y accidentes fortuitos) fue la de mayor aceptación, por lo que la compañía la implemento logrando así aumento en la productividad de sus colaboradores.

2.8.9 Caso Bavaria

- Para BAVARIA, la implementación del salario emocional es el pilar fundamental para mantener motivados a los colaboradores y de ahí como lo indican en el informe de sostenibilidad (2014), se puede verificar los resultados obtenidos de forma positiva en las personas. Para esto se creó un programa llamado: Programa de Bienestar laboral; Acercamiento, Reconocimiento y Participación, el cual tiene como objetivo “fortalecer el compromiso y orgullo de los miembros

del equipo y sus familias a través de acciones que se realizan en el conjunto de unidades de la compañía como plantas, centros de distribución, áreas ventas y oficinas administrativas”⁵

Este programa tiene 3 grandes pilares:

1. Acercamiento
2. Reconocimiento
3. Participación

Durante el año 2014, 41.115 colaboradores pudieron disfrutar de las diferentes actividades y eventos realizados por la compañía, gracias a que los resultados de esta investigación determinaron que el 90% de los colaboradores mostraron una satisfacción positiva.

Dentro de las actividades que se realizaron y tuvieron mayor relevancia fueron:

1. Programas recreativos: vacaciones recreativas, día de la familia, día del padre, Festival de vientos (cometas), celebración de amor y amistad.
2. Programas deportivos: Torneos relámpagos, Escuelas de formación deportiva, Practica libre.
3. Programas laborales: Capacitación, reconocimiento a los colaboradores de la compañía.

Así mismo los colaboradores y sus familias cuentan son sedes sociales en las diferentes ciudades como: Santa Martha, Barranquilla, Tibasosa y Cali. Además la unidad de Bienestar laboral lidera el proceso de adjudicación y entrega de préstamos para vivienda y vehículo.

Vicepresidente de asuntos corporativos, Bavaria (2014)

⁵ (<http://www.bavaria.co/docs/default-source/default-document-library/informe-de-desarrollo-sostenible-2014.pdf?sfvrsn=0>, 2014)

2.8.10 Caso panatlantic Logistics S. A.

Páez, (2013) Tesis de grado “Disminución de los índices de Rotación de personal en la empresa Panatlantic Logistics S. A., mediante la aplicación de un plan de salario emocional”

En esta investigación realizada en el país de Ecuador en el año 2013, se quería demostrar como su nombre lo indica, que tanta influencia tiene la aplicación del salario emocional para reducir la rotación del personal en la compañía, en cuento a cómo hacer para que las personas dejaran de tener tanta rotación en el puesto, identificando como posibles causas: insatisfacción, bajos sueldos, poca integración de los colaboradores para con la compañía, falta de identificación del empleado con los objetivos de la organización, falta de movilidad interna programa de accensos y traslados. . En la tabla 3 se pueden validar las variables, indicadores, medidas e instrumentos que se tuvieron en cuenta para esta investigación.

Tabla 3 Cuadro de variables, Indicadores, Medidas, e instrumentos

Hipótesis	Variable Independiente	Indicadores	Medida	Instrumentos
La aplicación de un plan de salario emocional, reduce los índices de rotación de personal de la empresa	Salario emocional		Trabajo remoto	Plan de salario emocional
			Día libre de cumpleaños	
			Capacitaciones en competencias laborales	
			Actividades junto a familiares	
			Estímulos por cumplimiento	

		Estrategias	de objetivos		
			Estimulo por puntualidad		
			El mejor compañero		
		Cuestionario	Totalmente De acuerdo		
			De acuerdo		
			Ni De acuerdo ni desacuerdo		
			En desacuerdo		
			Totalmente en desacuerdo		
		Variable Dependiente	Indicadores	Medida	Instrumento
		Rotación de personal	Índice de rotación de personal	Porcentaje de rotación algo	Registro de Ingresos y egresos de personal
	Porcentaje de rotación bajo				

Fuente: Páez (2013)

La investigación permitió identificar que el 55% de las personas están de acuerdo que los incentivos no económicos permiten mejorar su trabajo en forma considerable, con esto se realizó la implementación del salario emocional para reducir el índice de rotación de personal el cual tuvo una duración de 9 meses y validación del mismo cada 3 meses.

En la primera validación se logró un índice de rotación del 19.82%, en la segunda validación se logró un índice de rotación de personal de un 12.71% y para el periodo de la última

validación que se realizó luego de la aplicación de salario emocional, se obtuvo un índice de rotación de personal del 10%.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que la implementación del salario emocional logro una disminución significativa en la rotación del personal.

2.8.11 Caso Nutresa

- La siguiente investigación empírica es tomada del informe de sostenibilidad el Grupo Nutresa del año 2012, en donde se describió como a partir de las personas hacen focos estratégicos para obtener mejores ventajas competitivas. La oferta de valor que ofrecen a los colaboradores están orientadas principalmente en:

- Poder promover ambiente de trabajos seguros, flexibles, abiertos al cambio los cuales puedan facilitar su trabajo.
- Desarrollar un liderazgo el cual inspire a ser una mejor persona.
- Brindar oportunidades de desarrollo integral.
- Fortalecer una cultura de comunicación, reconocimiento y participación.

La compañía en dirección de las empresas colcafé, Molinos Santa Martha y la Receta, ocuparon el primero, segundo y tercer puesto en el estudio Cíncel de clima organizacional, entre las 57 empresas de Latinoamérica. El grupo Nutresa en su modelo de Liderazgo, promueve no solo para que sus colaboradores puedan afrontar desafíos nacionales sino que además puedan atender a estos a nivel internacional. Es por esto que está impulsando en sus colaboradores un segundo idioma, el cual consta de realizar cursos virtuales y presenciales en horas laborales, lo

cual permitirá que el colaborador pueda disfrutar de su tiempo de descanso con su familia, siendo así que para el año 2012, se brindó capacitación a 15.480.

Otro de los beneficios que ofrece el Grupo Nutresa a sus colaboradores es la concientización e importancia que tiene su salud, es por esto que creó una alianza con la fundación colombiana del corazón , un modelo de gestión para intervenir el riesgo cardiovascular.

Otra de las medidas optadas por la compañía es la del Teletrabajo, lo cual permitirá al trabajador una opción de trabajo flexible, en donde el objetivo es apoyar a la conciliación entre la vida personal, laboral y familiar de los colaboradores lo cual aportara a la productividad y a la consecución de medio ambiente, a la fecha se cuenta con 76 tele trabajadores. . En la tabla 4 se encuentran los satisfactores entregados como solución a los empleados del grupo NUTRESA.

Tabla 4 Satisfactores entregados como solución a los empleados

Satisfactores	Definición	Corea	España	Argentina
Tiempo	Se habla de la flexibilidad en horario de trabajo, tipo y extensión de jornada Laboral. Incluye desplazamientos entre casa y trabajo, y viceversa	Mantenerse en contacto diario con la empresa mediante herramientas tecnológicas, y acudiendo solo de vez en cuando a la	Posibilitar el trabajo parcial desde casa aprovechando las ventajas de las TIC.	Teletrabajo suplementario: Personas que dedican menos de un día a la semana trabajando desde Casa.

		Oficina.		
Espacio Geográfico	Brindar las mejores opciones para el empleado: Casa, vecindario, Teletrabajo, celulares.	Oficinas satélites: lugares de trabajo emplazados fuera de la empresa, y ubicados cerca de la residencia del mayor Grupo de empleados.	Centros de trabajo vecinales: locales arrendados entre varias empresas para que los empleados vecinos trabajen desde allí.	Teletrabajo para aquellos que laboran por lo menos 10 horas semanales lejos de su casa
Desarrollo profesional	Capacitación de los Empleados	Es un logro primordial para los Empleados.	Beneficios de Subsidios	
Crecimiento Emocional	Gustos personales, actividades que se desarrollan fuera de la oficina		Mayores posibilidades para personas Discapacitadas.	Programas de coaching para reubicación laboral

	(carpintería, Pintura, baile).			
Desarrollo y cultura Organizacional	Equilibrio entre vida Laboral y personal. Escuchar al empleado para generar confianza y seguridad, pertenencia a la Empresa.		EFR cuyo objetivo es “conciliar, y balancear los ejes laboral y personal”.	
Bienestar Personal	Beneficios personales en cuanto a salud, vida, retiro y futuro en general		Reducción de Estrés.	

Fuente: García (2010)

De igual forma a continuación se describirá como a partir de la aplicación del salario emocional en las organizaciones se puede evidenciar el aumento en la productividad de los colaboradores y su deseo de ir enfocado a los objetivos organizacionales.

Tabla 5 Estado del arte

Nombre autor	Aplicación	Aporte	Resultado
Chiavenato 2002	Revisión de la literatura (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelización de los empleados - Sentido de pertenencia - Trabajo en equipo - Productividad 	<ul style="list-style-type: none"> - Permite que las personas busquen el resultado siendo efectivos y eficientes - Asegura que el trabajo realizado cumpla con las condiciones establecidas por la entidad.
García (2013)	Revisión de la literatura (aplicación año 2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de estímulo para el cumplimiento de metas - La motivación es la etapa que activa el comportamiento de las persona 	<ul style="list-style-type: none"> - Consigue que los colaboradores sean comprometidos y leales a la organización - No requieren supervisión y están en la búsqueda contante dar un valor agregado a la organización.
Ramírez (2015)	Hotel sol y playa. Muestra del 67% de los empleados (aplicación año 2006)	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar las causas de las quejas que tiene los visitantes - Falta de trato personalizado - Mala atención 	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizó una evaluación con una representación del 67% de los empleados. - La mala atención a los clientes por parte de los colaboradores del hotel se debía al trato inadecuado por parte de sus líderes. - El hotel con base en los resultados obtenidos utilizaron las siguiente

			<p>estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promociones dentro de las instalaciones, empoderamiento y reconocimiento de sus trabajos e incluyo sus sugerencias dentro de la toma de decisiones.
Fernández (2008)	Iberdrola, muestra de estudio: 9000 empleados, (aplicación año 2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Se aplicó un plan de reorganización para aumentar la productividad - Las ventas estaban disminuyendo de forma significativa - Los colaboradores bajaron el grado productividad y su nivel de trabajo decayó 	<ul style="list-style-type: none"> - Implanto la jornada intensiva de 14,50. A 7,15 - Flexibilización de 45 minutos en la hora de ingreso y salida de la compañía, - . El resultado fue 6 años después en donde se obtuvo un 20% menos de ausentismo laboral y descenso de la siniestralidad laboral.
Acevedo (2010)	Sociedad agropecuaria de la costa. (aplicación año 2006)	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener a los colaboradores más productivos y satisfechos con el trabajo que realizaban. - Encontrar que es lo que más motiva al colaborador para entregar tanto tiempo a la 	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa creo un portafolio de servicios no salariales en donde el colaborador podía escoger el que se ajustara a su necesidad. - esto permitió que sus colaboradores tuvieran un incremento del 40% en su productividad y eficiencia en el trabajo-.

		<p>organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poder satisfacer sus sueños y anhelos 	<ul style="list-style-type: none"> - lograr que estos beneficios pueda ser exactamente lo que el colaborador espera, permite asegurar que sus deseos sean realizados.
<p>Informe de sostenibilidad grupo Bancolombia (2011)</p>	<p>Banco Bancolombia, (aplicación año 2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tener colaboradores motivados para realizar sus actividades - Se identificó a los colaboradores como el público más importante de la transformación, pues son estos lo que mantienen en primer lugar a la entidad bancaria 	<ul style="list-style-type: none"> - Se disminuyó la jornada laboral de pasar de 48 a 43 horas semanales. - se estableció jornada continua y horarios escalonados a fin de que las madres pudieran salir más temprano para compartir con sus hijos. - 200 colaboradores a quien no les cobijaba la ley, por medio del cual se extendió en 15 días su licencia de paternidad, fueron beneficiados con la decisión voluntario de la compañía. (fecha de aplicación año 2010)
<p>Informe de sostenibilidad (2014)</p>	<p>BAVARIA (aplicación año 2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lo más importante que tiene la organización son las personas que en ella la habitan. - Se creó un programa llamado “programa de bienestar laboral” acercamiento, 	<ul style="list-style-type: none"> - Después de aplicada este programa el 90% de los colaboradores mostraron satisfacción y aumento de su productividad. - Permitió que el colaborador tuviera momentos para compartir en familia, lo que permitió fortalecer el compromiso de los

		reconocimiento y participación en donde el objetivo era fortalecer el compromiso y orgullo de sus familias.	colaboradores.
Empresa Panatlantic logistics	Revisión de literatura (Año 2013)	<ul style="list-style-type: none"> - La mayor preocupación radicó en el alto índice de rotación de los puestos de trabajo. - Se realizó un estudio con 60% del total de colaboradores para determinar por qué tanta inconformidad con su lugar de trabajo - Se logró encontrar que su mayor descontento era la falta de motivación por parte de la compañía , pese a que a que realizaban un esfuerzo para que los salarios fueran superiores a los que ofrece el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - El análisis realizado mostro que uno de los factores más importante para las personas era aquello que les generaba orgullo y satisfacción. - para esto se aplicó el salario emocional donde incluyeron dentro de sus actividades, momento de esparcimiento, tardes libres para compartir con sus familias siempre y cuando cumplieran con su producción, así mismo que cada colaborador estuviera ubicado según habilidad.

Fuente: Creación Propia

Capítulo III Metodología

Este capítulo especifica la metodología que se utilizó para el desarrollo de esta investigación, la cual tuvo como propósito medir el grado de influencia que tiene los beneficios no salariales ofrecidos por la zona oriente en relación con la productividad laboral, así como los factores que influyen en esta, de igual forma se detalla las variables que se tuvieron en cuenta en el desarrollo de la encuesta realizada a los colaboradores de la compañía.

Los productos foco utilizados en la investigación son; desembolso de consumo, desembolso hipotecario + leasing, prima de seguros y tarjetas de crédito activas, cifras parciales de productividad de la entidad bancaria durante el periodo de diciembre 2015 a mayo 2016.

A si mismo se describe la población, participantes y selección de la muestra, que fue realizada a los colaboradores del área comercial con el fin determinar los factores que influyen en la productividad laboral de una entidad bancaria de la zona oriente de Colombia que utiliza el salario emocional como estrategia para el cumplimiento de las metas establecidas a fin de fortalecer los beneficios no salariales ya establecidos e implementar los que se muestren en la investigación.

3.1 Método de investigación

Este estudio es de tipo cualitativo y cuantitativo, a fin de validar de forma asertiva los factores que influyen en la productividad laboral de una entidad bancaria de la zona oriente de Colombia, que utiliza el salario emocional como estrategia para el cumplimiento de las metas establecidas.

Teniendo en cuenta que la investigación es un proceso metódico y sistemático que busca dar solución o respuesta a interrogantes producto del planteamiento de un problema, la investigación cualitativa aplicada a este estudio permite por un lado tomar como referencia la revisión de la literatura de diferentes teorías de autores reconocidos en relación con el salario emocional con la productividad laboral, así mismo identificar como estas teorías permiten elaborar las estrategias adecuadas para fortalecer la motivación de los colaboradores.

Por otro lado la aplicación de la encuesta a cada uno de los colaboradores en su puesto de trabajo permitió validar el nivel de satisfacción y perspectiva de los beneficios no salariales ofrecidos por la zona oriente para identificar la relación existente con su productividad.

Para este estudio se aplicó una encuesta con el tipo de pregunta de la escala de Likert, en donde el objetivo fue evaluar el nivel de satisfacción de los beneficios no salariales que ofrece la entidad bancaria en relación con su productividad. Durante la aplicación del cuestionario, los colaboradores demostraron tranquilidad, confianza y buena disposición, lo que permitió que su opinión fuera objetiva, toda vez que al realizar la encuesta de forma individual y aclarando que sus nombres no serían revelados a la entidad, genero un espacio de oportunidad para expresar que algunos beneficios no salariales ofrecidos por la entidad no cumplían con sus expectativas los cuales podrían ser reemplazados por nuevos beneficios que les motivaría a cumplir con su productividad mensual.

Esta encuesta está conformada por 14 preguntas que se refieren al nivel de importancia, nivel de influencia, nivel de relevancia, acuerdo o desacuerdo con los beneficios no salariales ofrecidos por la entidad bancaria, preguntas diseñadas en una escala de 1 a 5, donde el

colaborador pudo responder específicamente con base a su criterio el grado de conformidad e inconformidad de estos beneficios.

Por lo anterior el resultado de las encuestas realizadas permite a la entidad bancaria, orientar sus estrategias de productividad de forma eficiente en donde conjuntamente se pueda dar cumplimiento a los objetivos tanto individuales como empresariales, para mantener y fortalecer el compromiso y sentido de pertenencia en sus colaboradores.

Las variables tenidas en cuenta para el desarrollo de esta investigación son: Socio demográficas (genero, edad, estado civil, nivel académico, número de hijos y antigüedad laboral) y satisfactores como: día libre, cena romántica, boletas de cine, premios ganados en equipo, bonos para spa, medio día libre de cumpleaños, diploma de reconocimiento, pole positions, records oriente, alargar el puente y llamada musical desde la zona (ver tabla 6.)

Tabla 6 Descripción de las variables de la encuesta

VARIABLES	<ul style="list-style-type: none"> - Genero - Edad - Estado civil - Nivel académico - Hijos - Antigüedad laboral
	<ul style="list-style-type: none"> - Día libre - Cena romántica - Boletas de cine - Premios ganados en equipo - Bonos para SPA - Medio día libre de cumpleaños - Diploma de reconocimiento - Pole Positions - Records oriente - Alargar el puente - Llamada música desde la regional

Fuente: Creación propia.

De acuerdo a los satisfactores que ofrece la zona oriente, a continuación se hace una descripción de cómo funcionan y como se logra alcanzar cada satisfactor.

- Pole Positions”, consiste en saber la posición que ocupó el colaborador por el cumplimiento de su productividad mensual, cuyo reconocimiento es premiado con un diploma al primer lugar.

- Record Oriente, consiste en el reconocimiento que se da a los colaboradores en cada uno de los productos foco, es decir se premia al de mayor cumplimiento por producto y este se valida con la entrega de un diploma por parte de la Zona.

- Llamada musical desde la Zona Oriente, consiste en una llamada que realiza la Gerente Zonal al iniciar el día con una melodía alusiva a los productos para motivar a los equipos para el reto del día en cada producto foco.

- Alargar el puente, consiste en que la Zona Oriente coloca un reto de productividad en cada producto foco en una semana elegida de lunes a jueves y premia a los colaboradores que cumplan el reto con el viernes libre para que lo disfruten en lo que deseen.

- Cena Romántica, consiste en un bono para dos personas, que entrega la Gerente Zonal, al colaborador que cumpla el reto de productividad establecido en ese mes, el premio es para que el colaborador lo pueda disfrutar con la persona que desee.

- Premios ganados en equipo, consiste en un premio que envía la Gerencia zonal a la oficina que logro el mayor porcentaje de cumplimiento de productividad durante el mes. Este

premio es enviado a la oficina ganadora para que este sea disfrutado con todo el equipo que la conforma. Validar grado de satisfacción de los colaboradores con este beneficio no salarial.

- Día libre, consiste en un día libre que otorga la Gerente Zonal al colaborador que cumpla con el mayor porcentaje de productividad mensual de forma conjunta con dos productos foco como primas de seguros y tarjetas de crédito, día que podrá disfrutar el mes siguiente el día que elija el colaborador.

- Boletas de cine, consiste en la entrega como premio de pase de cortesía para dos personas al colaborador que tenga mayor cumplimiento de forma secuencial en el semestre en el producto foco que la Gerencia Zonal lancé como reto en el mes.

- Medio día libre de cumpleaños, consiste en medio día libre otorgado al colaborador en su cumpleaños para que pueda disfrutar con sus seres queridos en esta fecha tan especial.

- Bonos para Spa, consiste en un bono de cortesía, que otorga la Gerencia Zonal al colaborador que mayor cumplimiento tenga en el producto foco que establezca como reto en el mes, este bono será entregado y podrá ser disfrutado el día que elija el colaborador además que ese día puede salir dos horas antes de su labor diaria para disfrutar el premio.

- Diploma de Reconocimiento, consiste en un diploma que otorga la Gerencia Zonal de forma anual a los colaboradores que se sobresalieron en su cumplimiento de productividad durante los 12 meses del año. Diploma que es entregado directamente por la Gerente Zonal quien hace un reconocimiento a la labor del colaborador de forma pública.

El método cualitativo, por su naturaleza adquiere un carácter probabilístico por lo que se hace necesario complementarlo con un segundo método de tipo cuantitativo para poder

comprobar la hipótesis a partir de datos cuantificados, toda vez que el método cuantitativo permite un análisis e interpretación de datos de manera numérica para la comprobación de la hipótesis con un nivel de error y un nivel de confianza, pues la combinación del método cualitativo con el cuantitativo ayuda a corregir los sesgos propios de cada método.

Con el propósito de verificar el efecto que tiene el salario emocional en relación con la productividad laboral de la zona oriente, en una primera etapa se tomó como referencia indicadores parciales de productividad de los productos foco los cuales son: desembolsos consumo, desembolsos hipotecario + leasing, primas de seguros y tarjetas de crédito activas de los meses de Diciembre de 2015 a Mayo de 2016. En segunda etapa se realizó una regresión lineal para determinar los factores que influyen en la productividad laboral así como la relación con los beneficios no salariales.

Los indicadores parciales de productividad utilizados en esta investigación se estimaron a partir de los resultados de los productos foco: desembolsos de consumo, desembolsos hipotecario+leasing, primas de seguros y activación de tarjetas de crédito, periodo de productividad comprendido de diciembre 2015 a mayo de 2016, a fin de que fueran comparables en el tiempo de estudio y entre las oficinas evaluadas. Los productos foco que se tuvieron en cuenta se pueden validar en la tabla 7.

Estos indicadores de productividad muestran el porcentaje de cumplimiento que tiene los colaboradores en cada uno de los productos foco, así mismo se puede validar su curva de cumplimiento de metas durante el periodo de estudio, el cual permitió analizar de forma individual su productividad e identificar cuáles de estos productos no han podido alcanzar su

cumplimiento al 100%, información importante para la entidad a la hora de establecer sus estrategias comerciales.

Tabla 7 Relación Productos Foco

PRODUCTOS FOCO	<ul style="list-style-type: none"> - Desembolso de consumo - Desembolso hipotecario + Leasing - Primas de seguros - Tarjetas de crédito activas
----------------	---

Fuente: Creación Propia

Para la segunda etapa se aplicó el siguiente modelo de regresión lineal:

$$PL_{it} = \beta_2 TAMAÑO + \beta_3 DESCONS + \beta_4 DESHIP + LEAS + \beta_5 PRISEG + \beta_6 TCACT + \beta_7 DIALIBRE + \beta_8 DOBLEPUNTAJE + \beta_9 OF1 + \beta_{10} OF2 + \beta_{11} OF3 + \beta_{12} OF4 + \beta_{13} OF5 + \beta_{14} OF6 + \beta_{15} OF7 + \beta_{16} OF8 + \beta_{17} OF9 + \beta_{18} OF10 + \beta_{19} OF11 + \beta_{20} OF12 + \beta_{21} OF13 + MESDIC + MESENE + MESFEB + MESMAR + MESABR + MESMAY + \varepsilon_{it}$$

- TAMAÑO: tamaño de la oficina medido como el porcentaje de las ventas en cada uno de los meses.
- DESCONS: productividad desembolsos consumo
- DESHIP+LEAS: productividad desembolsos hipotecario + leasing
- PRISEG: productividad prima de seguros
- TCACT: productividad tarjetas de crédito activas
- DIALIBRE: Beneficio no salarial que se le otorga al colaborador que cumpla con la meta establecida en primas de seguros más tarjetas de crédito activas
- DOBLEPUNTAJE: Oportunidad que tiene el colaborador de obtener el 200% de puntos en el ranking por los productos desembolsos consumo y/o desembolsos hipotecario +leasing por su

cumplimiento al 100% de la meta de forma anticipada es decir cumplir la meta a la segunda semana del mes.

- OF: Representa las oficinas que se tuvieron en cuenta para la muestra de esta investigación. Muestra que está compuesta por 13 oficinas.
- MES: Periodo parcial de productividad que se tuvo en cuenta para esta investigación; comprendido desde Diciembre 2015 a mayo de 2016.

3.2. Población, participantes y selección de la muestra

Es importante resaltar que para la realización de las encuestas se presentaron algunos condiciones por parte de la Gerencia Regional con respecto a la forma de abordar a los comerciales, toda vez que la entidad cuenta con un Sindicato que podría llegar a mal interpretar el uso de la información, esta fue una de las principales razones por la cuales se realizó de forma individual la encuesta, en el horario laboral y no vía online como inicialmente se había planeado, más sin embargo después de la directriz indicada, fue evidente que los colaboradores encuestados contaban con la disposición y seguridad de que dicha información sería utilizada para su bienestar lo cual se vería reflejado en el aumento de su productividad laboral; a su vez durante la aplicación de la encuesta se tuvo la oportunidad de observar el nivel de satisfacción de cada colaborador con los beneficios no salariales ofrecidos desde la Zona Oriente.

Como parte fundamental para determinar qué grado de satisfacción tienen los comerciales en cuanto a los beneficios no salariales ofrecidos por la zona oriente, se aplicó una encuesta a 41 colaboradores comerciales, para identificar porque pese a los grandes esfuerzos no se ha logrado

de manera universal que sus colaboradores puedan cumplir el 100% con la productividad establecida.

La aplicación de las encuestas y la participación de los comerciales se realizaron en su puesto de trabajo en la oficina al cual se encuentra asignado, estas fueron realizadas de forma individual y personal al inicio de la jornada laboral.

La encuesta se llevó a cabo de forma específica a las 13 oficinas de la Zona Oriente a los 41 colaboradores del área comercial, contando con un participación de 34 comerciales, que son los que deben cumplir con meta establecida, debido a que 7 de ellos no están obligados a dar cumplimiento de la misma por pertenecer al fuero sindical, estos 7 comerciales no quisieron responder a la encuesta. Estos comerciales representan el 20.58% del total de los colaboradores.

En la tabla 8 se presentan los detalles concretos de la muestra por cargos y oficina asignada:

Tabla 8 Descripción de la muestra

OFICINAS	CARGOS		
	Gerente	Asesor de ventas	Ejecutivo comercial
Oficina 1.	1	1	0
Oficina 2.	1	1	2
Oficina 3.	1	2	3
Oficina 4.	1	2	2
Oficina 5.	1	1	2
Oficina 6.	1	1	2
Oficina 7.	1	1	1

Oficia 8.	1	0	2
Oficina9.	1	0	2
Oficina 10.	1	2	1
Oficina 11.	1	2	2
Oficina 12.	1	1	0
Oficina 13.	1	1	0
Total	13	15	19

Fuente: Creación propia

Este estudio se realizó de forma individual en cada una de las sucursales anteriormente descritas, la cual dependen de una misma Gerente Regional, a continuación se describirá las características generales que tiene cada una de las oficinas:

Oficina 1: Por ser una de las sucursales que está dirigida al sector universitario y público en general esta cuenta con un muy buen servicio al cliente, un servicio muy personalizado que le ha permitido crecer.

Oficina 2: Esta oficina cuenta con dos ejecutivos comerciales y un asesor de ventas, el cual por su tamaño permite tener un acercamiento esporádico con los clientes.

Oficina 3: Por ser la oficina más grande en cuanto a infraestructura y personal, es sin duda una fuente de información significativa debido a que es la que posee mayor personal y por ende la productividad laboral es significativa.

Oficina 4: Es una de las sucursales que por su ubicación en la zona industrial, cuenta con un mercado potencial y atractivo para el crecimiento y cumplimiento de la oficina.

Oficina 5: Es una de las sucursales que por su ubicación está dirigida a clientes Premium, en donde el personal que lo atiende ha sido preparado para atender de manera especial a las personas, en cuanto a la obtención de la información será de forma virtual, pues el espacio físico es bastante reducido para tener un acercamiento personal con el empleado.

Oficina 6: Es una oficina que por su infraestructura y ubicación permite dar un servicio personalizado y que por su tamaño se mantienen en constante búsqueda de nuevos clientes para su crecimiento.

Oficina 7: Cuenta con dos comerciales y con una ubicación privilegiada para ser atractiva para los clientes potenciales, entre el comercio y empresas en general.

Oficina 8: Está conformada por dos ejecutivos comerciales, en una zona de alto comercio con el fin de poder atender además de personas naturales también personas jurídicas con establecimientos de comercio.

Oficina 9: Tiene dos ejecutivos comerciales, dirigida a un segmento de clientes portafolio, clientes que por su alta posición económica tienen exclusividad de la oficina, lo cual le genera tranquilidad con la seguridad bancaria.

Oficina 10: Con dos asesores de ventas y un ejecutivo comercial, atiende en el centro de la ciudad para aprovechar la vinculación de clientes con diferentes actividades económicas.

Oficina 11: Ubicada estratégicamente dentro de un centro comercial de la ciudad para atender a los clientes en horario especial teniendo en cuenta el desarrollo del comercio de los establecimientos.

Oficina 12: Ubicada estratégicamente dentro una institución educativa, con el fin de atender la comunidad estudiantil, docentes, funcionarios administrativos y público en general, cuenta con un asesor de ventas.

Oficina 13: Ubicada en un punto estratégico del sector financiero, el cual se hace atractivo para los clientes tener la oportunidad de evaluar diferentes opciones del mercado. Cuenta con un asesor de ventas.

3.3 Marco Contextual

Este estudio se desarrolló en una entidad financiera específicamente en la zona oriente de esta entidad, esta zona actualmente está compuesta por 13 oficinas las cuales se mencionan en la tabla 8 “descripción de la muestra”, en cada una de las oficinas se realizó de forma individual a los colaboradores una encuesta con el fin de validar el nivel de satisfacción de los beneficios no salariales que ofrece la entidad como estímulo para el cumplimiento de metas de forma secuencial y por ende lograr que la Zona alcance el cumplimiento de su productividad mensual.

Las oficinas que conforman la Zona Oriente de esta entidad bancaria están ubicadas en: Cúcuta, Villavicencio, Tunja, Barrancabermeja, Ibagué, Bucaramanga, Floridablanca y centro.

Visión: Ser la red de soluciones financieras preferida por su cercanía, innovación y sostenibilidad.

Misión: Somos el mejor aliado para que logres lo que quieres ser.

3.4 Instrumentos de recolección de datos

La recolección de la información se efectuó en cada uno de las oficinas de la entidad bancaria de la Zona Oriente de Colombia durante los meses de Julio, Agosto y Septiembre del año 2016.

Posterior a la obtención de los permisos por parte de la entidad Bancaria para poder entrevistar a los colaboradores de forma personalizada en cada uno de sus puestos de trabajo y con la base de datos actualizada del banco se pudo verificar el cargo y ubicación de la persona a la cual se le realizó la encuesta, también se coordinó con los gerentes de cada oficina para que al inicio de las labores diarias, permitieran que el investigador pudiera tener un espacio para poder realizar la encuesta.

Así mismo sirvió de fuente de información los reconocimientos, exaltaciones y premios que han ganado cada uno de los comerciales en donde se pudo identificar qué tipo de reconocimiento según su trabajo el Banco les ha dado.

Los datos para medir la productividad laboral se obtuvieron de la base de datos del cumplimiento mensual de las 13 oficinas y por cada uno de los comerciales de la entidad bancaria.

Capítulo IV Resultados

4.1 Caracterización Sociodemográfica de la muestra

El análisis de las variables sociodemográficas se realizó mediante técnicas de estadística descriptiva. A continuación se presenta la Tabla 9, en la que se muestran las variables del estudio realizado.

Tabla 9

Características Sociodemográficas	N	%
Genero		
Femenino	31	91.2
Masculino	3	8.8
Edad		
Entre 18 y 25 años	1	3
entre 25 y 35 años	13	38.2
entre 35 y 45 años	15	44.1
mayores de 45 años	5	14.7
Estado Civil		
Soltero	18	52.9
Casado	10	29.4
Unión libre	4	11.9
Separado	2	5,9
Viudo	0	0
Hijos		
Si	22	64,7
No	12	35,3
Nivel académico		
Bachiller	0	0
Técnico	0	0
Tecnólogo	1	2.9
Profesional	19	55.9
Especialización	14	41.2
Antigüedad laboral		
Menor a 1 año	4	11.7
Entre 1 y 3 años	4	11.8
Entre 3 y 5 años	14	41.2
Entre 5 y 10 años	4	11,8
Entre 5 y 10 años	8	23,8

Fuente: Creación propia

El 91.2% de los encuestados son mujeres y tan solo el 8.8% son hombres, esto sucede porque el perfil comercial exige que en su mayoría de los colaboradores sean mujeres., el rango de edad promedio de los comerciales esta entre los 35 y 45 años de edad que representa un 44.1% de la muestra seguido por el 38.2% que están entre 25 a 35 años, y un 14.7% mayor a 45 años, lo cual indica que dentro de la estrategia comercial aplicada para el área se contratan personas jóvenes y profesionales que estén a la vanguardia de la exigencia y dinamismo del mercado, además personas que cuenten con habilidades de persuasión, fluidez verbal y poder de convencimiento, el cual permite que el cliente se sienta motivado y seguro de manejar sus productor financieros con la entidad.

El 52.9% de los comerciales son casados y el 29.4% son solteros, según estos resultados se puede indicar que el rango de personas contratadas para el área comercial están entre 35 y 45 años de edad, en la misma medida son personas con responsabilidades teniendo que cuenta su estado civil; lo cual indica que para ellos además de su estabilidad económica y profesional también es importante su núcleo familiar.

Como se muestra en la tabla 11 el promedio del nivel de satisfacción de los beneficios nos salariales alargar el puente y el medio día de cumpleaños recibidos por los colaboradores por parte de la entidad bancaria se ubican en el 4.94, indicando estar muy satisfechos con estos beneficios, con una tendencia a variar por encima o por debajo del 0.23; en la misma medida el día libre se ubica en el 4.88, indicando estar muy satisfechos con este beneficio no salarial con una desviación del 0.32, concluyendo de esta manera que un espacio libre entre semana para realizar la actividad que desee motiva al colaborador. En general los beneficios no salariales tienden a ubicarse en valores medios, mas sin embargo la cena romántica y la llamada musical desde la regional se ubican en 3.68 y 3.74 respectivamente, es decir entre algo satisfecho y poco

satisfecho, con una desviación estándar del 0.94 y 0.89, concluyendo así que estos beneficios no son tan atractivos para los colaboradores.

Tabla 10 Grado de satisfacción Vs Beneficios no salariales

ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS DE SATISFACTORES					
satisfactores	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Día Libre	34	4	5	4,88	0,327
Cena	34	1	5	3,68	0,945
cine	34	3	5	4,06	0,776
premios equipos	34	3	5	4,62	0,551
Bono spa	34	1	5	3,85	0,857
medio cumple	34	4	5	4,94	0,239

4.2. Estrategias que utiliza la entidad bancaria de la zona oriente de Colombia para el cumplimiento de las metas establecidas.

Sánchez (2015) afirma que identificar de forma apropiada los satisfactores no salariales permite crear el llamado salario emocional, el cual moviliza a los seres humanos hacia el logro de sus metas y por ende a tener mayor productividad. La entidad bancaria de la zona oriente de Colombia ofrece beneficios no salariales como: Día libre, cena romántica, boletas para cine, premios ganados en equipo, bonos para spa, medio día libre de cumpleaños, diploma de reconocimiento, pole positions, records oriente, alagar el puente y llamada musical desde la regional, a sus colaboradores con el propósito de alcanzar la productividad en sus productos foco

(desembolsos consumo, desembolsos hipotecario+leasing, primas de seguros y tarjetas de crédito activas.

Para los productos desembolsos consumo y desembolsos hipotecario + leasing la entidad ofrece como satisfactor no salarial el doble puntaje, es decir duplica los puntos del ranking si cumple su productividad de forma anticipada en la segunda semana del mes; para el cumplimiento de primas de seguros y tarjetas de crédito activas, la entidad bancaria ofrece un día libre hábil en la semana si cumple al 100% de forma conjunta con la meta establecida para estos productos

Los productos foco son para la entidad bancaria los que representan mayor rentabilidad en sus ingresos, por lo que su estrategia se enfoca en mantener beneficios no salariales en todo sus productos para el cumplimiento de las metas asignadas para la zona oriente desde la gerencia nacional de red. (Cascada de resultados entidad bancaria,2015)

4.3 Grado de satisfacción de los beneficios no salariales

Como lo indica Herzberg (1967) para las personas la satisfacción es fundamental pues los mantiene motivados a realizar sus actividades de manera permanente y esta motivación permite el aumento de la productividad, su grado de compromiso y entrega para con la compañía.

El grado de satisfacción de los beneficios no salariales que ofrece la entidad bancaria a sus colaboradores busca fortalecer la motivación y compromiso en cada uno de ellos, con el fin de mejorar su desempeño en el cumplimiento de las metas establecidas para cada uno de los productos.

Por lo anterior se realizó una encuesta a 34 de sus colaboradores, donde sus respuestas permitió verificar el grado de satisfacción que tienen los beneficios no salariales que ofrece la entidad y a su vez cuál de estos son más importantes para su motivación y desempeño (ver Tabla 12).

Teniendo en cuenta los 11 beneficios ofrecidos, se puede analizar que los de mayor satisfacción son los de alargar el puente y medio día libre de cumpleaños con un 94.12% y el día libre con un 88.24%, demostrándose así que para ellos lo más importante es la calidad de tiempo libre que tengan para poder compartir con sus familias y/o realizar sus diligencias personales.

De igual forma dentro de los beneficios no salariales con poca satisfacción están la cena romántica con un 38.24% como la llamada musical desde la regional con un 29.41% respectivamente, esto permite a la entidad validar los satisfactores que no logran motivar a los colaboradores, con el fin de reevaluar la estrategia del salario emocional en relación con la productividad laboral.

Tabla 11 Grado de satisfacción de los beneficios no salariales

Factores	Muy Satisfecho		Algo Satisfecho		Poco Satisfecho		Insatisfecho		Totalmente Insatisfecho	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Día Libre	30	88,24	4	11,76	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Cena Romántica	7	20,59	12	35,29	13	38,24	1	2,94	1	2,94
Boletas a Cine	11	32,35	14	41,18	9	26,47	0	0,00	0	0,00
Premios ganados en equipo	22	64,71	11	32,35	1	2,94	0	0,00	0	0,00
bonos para spa	7	20,59	17	50,00	9	26,47	0	0,00	1	2,94
medio día libre de cumpleaños	32	94,12	2	5,88	0	0,00	0	0,00	0	0,00
diploma de reconocimiento	20	58,82	7	20,59	7	20,59	0	0,00	0	0,00
pole position	11	32,35	14	41,18	9	26,47	0	0,00	0	0,00
records Oriente	14	41,18	12	35,29	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Alargar puentes	32	94,12	2	5,88	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Llamada musical desde el regional	6	17,65	16	47,06	10	29,41	1	2,94	1	2,94
-----------------------------------	---	-------	----	-------	----	-------	---	------	---	------

Fuente: Elaboración propia

Indicadores de productividad

La productividad laboral es importante para implementar de forma asertiva los beneficios no salariales que permitan mantener la motivación entrega y compromiso en los colaboradores en relación con el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por la compañía.

Por lo tanto es significativo que esta productividad sea medida de forma cuantitativa, que permita a la compañía validar los resultados de sus colaboradores y con base en estos poder establecer las estrategias y satisfactores que permitan gradualmente ir aumentando la productividad de forma conjunta (Ver tabla 12).

Tabla 12 Formula de Productividad

Formula	Interpretación
$\text{Productividad} = \frac{\text{Ejecución meta} * 100\%}{\text{Meta establecida}}$	<p>Productividad: Resultado obtenido en relación con la meta establecida.</p> <p>Ejecución meta: Resultado alcanzado en relación con el cumplimiento de su meta individual.</p> <p>Meta establecida: Es la producción que impone la entidad a cada colaborador en cada uno de sus productos foco.</p>

Fuente: Creación propia

Como se observa en la tabla 13 los resultados de productividad durante el periodo de Diciembre de 2015 a Mayo de 2016 en la entidad Bancaria, no se cumplieron de forma consecutiva en sus productos foco; desembolsos en consumo obtuvo un 113% de cumplimiento en el mes de Diciembre de 2015 y en los meses de Enero a mayo de 2016 alcanzo un promedio del 56% de cumplimiento respecto a la meta establecida, esto hace que se afecté de forma considerable el presupuesto de productividad de la gerencia nacional de red

Tabla 13 Resumen productividad consumo zona oriente

OFICINAS	DESEMBOLSOS CONSUMO					
	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16
Oficina 1	223%	345%	74%	101%	117%	102%
Oficina 2	198%	101%	91%	57%	101%	149%
Oficina 3	30%	98%	30%	66%	55%	17%
Oficina 4	128%	50%	13%	33%	0%	7%
Oficina 5	39%	48%	52%	60%	24%	16%
Oficina 6	6%	48%	2%	10%	1%	91%
Oficina 7	91%	38%	37%	15%	10%	6%
Oficina 8	79%	37%	50%	15%	125%	54%
Oficina 9	457%	34%	59%	90%	107%	12%
Oficina 10	62%	21%	26%	41%	19%	221%
Oficina 11	46%	16%	42%	53%	53%	86%
Oficina 12	283%	8%	108%	40%	213%	14%
Oficina 13	282%	7%	161%	134%	126%	59%
TOTAL REGIONAL	113%	42%	50%	52%	65%	75%

Fuente: Creación propia

Para el producto desembolsos hipotecario+ leasing, se puede observar que durante el periodo de marzo a mayo de 2016 tuvo un cumplimiento permanente del 102%, 112% y 111% en su productividad, mas sin embargo para el periodo Diciembre a febrero su promedio de cumplimiento fue de tan solo el 81%.

Así mismo es importante resaltar aquellas oficinas que cumplieron con la productividad asignada y que por ende aportan al cumplimiento general, entre las que se destaca la oficina N° 9, la cual supero durante el periodo de estudio su productividad con un 158%, 304%, 242%, 404%, 486% y 161% aclarando que no es una de las oficinas más grande pues cuenta con 2 comerciales.

De igual forma es importante mencionar que pese a que no se cumplió durante el semestre de forma consecutiva, este producto realizo un aporte de cumplimiento a la gerencia nacional de Red del 75.3%. (Ver tabla 14)

Tabla 14 Resumen productividad Hipotecario + Leasing zona oriente

OFICINAS	DESEMBOLSOS HIPOTECARIO + LEASING					
	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16
Oficina 1	158%	0%	0%	416%	0%	0%
Oficina 2	138%	65%	82%	142%	47%	133%
Oficina 3	49%	11%	62%	24%	38%	249%
Oficina 4	104%	48%	19%	61%	68%	0%
Oficina 5	113%	0%	215%	98%	452%	0%
Oficina 6	106%	93%	36%	163%	52%	213%
Oficina 7	73%	9%	53%	47%	35%	0%
Oficina 8	135%	0%	0%	81%	76%	0%
Oficina 9	158%	304%	242%	404%	486%	161%
Oficina 10	98%	37%	41%	0%	28%	400%
Oficina 11	86%	106%	42%	27%	141%	50%
Oficina 12	0%	0%	0%	0%	0%	30%
Oficina 13	0%	0%	114%	0%	197%	185%
TOTAL REGIONAL	96%	74%	73%	102%	112%	111%

Fuente: Creación propia.

Como se puede validar en la tabla N° 15, el producto prima de seguros tubo un cumplimiento permanente en la oficina N ° 2 con un 124%, 119%, 271%, 107%, y 100%, seguido por la oficina N° 3 que también se resalta por haber cumplido de forma mensual, quienes aportan con este cumplimiento a la zona oriente un 236% de su productividad.

Lamentablemente no ocurrió lo mismo con las demás oficinas pues el promedio de cumplimiento es de tan solo el 89% durante este semestre, lo cual es importante para la entidad verificar la motivación que está ofreciendo a sus colaboradores para que estos pueda tener mayor sentido de pertenencia y por consiguiente se esfuercen un poco más a cumplir la meta establecida.

Tabla 15 Resumen productividad prima de seguros zona oriente

OFICINAS	TOTAL PRIMAS DE SEGUROS					
	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16
Oficina 1	102%	169%	20%	122%	104%	141%
Oficina 2	124%	119%	271%	107%	100%	127%
Oficina 3	123%	109%	116%	133%	114%	101%
Oficina 4	29%	58%	17%	50%	25%	7%
Oficina 5	85%	63%	80%	59%	123%	11%
Oficina 6	29%	14%	58%	73%	51%	156%
Oficina 7	106%	109%	108%	110%	86%	36%
Oficina 8	156%	77%	94%	80%	159%	105%
Oficina 9	135%	41%	62%	112%	46%	110%
Oficina 10	106%	55%	78%	102%	32%	139%
Oficina 11	25%	61%	77%	50%	104%	47%
Oficina 12	29%	33%	13%	134%	144%	65%
Oficina 13	112%	0%	0%	121%	102%	14%
TOTAL REGIONAL	80%	70%	82%	94%	88%	85%

Fuente: Creación propia.

Para el producto tarjetas de crédito se muestra un panorama preocupante pues si se verifica el cumplimiento por oficinas, ninguna pudo cumplir de forma constante con su productividad, lo cual se ve reflejado en un cumplimiento global de tan solo el 70,6% durante este tiempo (ver tabla 16).

Tabla 16 Resumen productividad tarjetas de crédito activas personas zona oriente

OFICINAS	TARJETAS DE CREDITO ACTIVAS PERSONAS					
	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16
Oficina 1	88%	138%	175%	114%	73%	53%
Oficina 2	125%	69%	253%	186%	105%	80%
Oficina 3	136%	46%	100%	42%	60%	104%
Oficina 4	29%	39%	39%	62%	14%	9%
Oficina 5	17%	47%	74%	35%	105%	8%
Oficina 6	0%	28%	28%	135%	128%	105%
Oficina 7	54%	71%	82%	42%	55%	41%
Oficina 8	222%	0%	58%	53%	58%	59%
Oficina 9	20%	43%	86%	36%	164%	26%
Oficina 10	56%	37%	25%	141%	126%	200%
Oficina 11	34%	14%	29%	68%	55%	50%
Oficina 12	50%	20%	0%	100%	107%	7%
Oficina 13	188%	0%	133%	79%	200%	13%
TOTAL REGIONAL	66%	42%	72%	75%	84%	53%

Fuente: Creación propia

Para el producto de consumo en el mes de Diciembre de 2015 se lanzó una campaña de compra de cartera a una tasa menor a la del promedio del mercado, razón por la cual esta compra de cartera fue atractiva para los clientes en relación con su flujo de caja mensual, esta acogida por parte de los clientes permito que los desembolsos de consumo alcanzaran en este mes el 113% de cumplimiento. Además es importante mencionar que de forma conjunta con la campaña

de compra de cartera, se aplicó para la motivación del cumplimiento en desembolsos de consumo como beneficio no salarial el doble puntaje para la consecución del ranking.

Caso contrario ocurrió a partir del mes de Enero hasta Mayo de 2016, donde por el alza de las tasas por parte del Banco de la república, hicieron que la entidad no pudiera continuar con su campaña de compra de cartera como en el mes de Diciembre, razón por la cual por factores externos del mercado las tasas aumentaron en el sector financiero por lo que no fue atractivo para los clientes consolidar sus obligaciones y tampoco adquirir un nuevo consumo que afectara su flujo de caja. Aun manteniéndose el doble puntaje como satisfactor no salarial no fue posible el cumplimiento de las metas establecidas para los desembolsos de consumo en el periodo anteriormente descrito.

En los desembolsos de hipotecario + leasing se observa una mejor dinámica con respecto a los desembolsos de consumo durante este periodo, toda vez que por el beneficio FRECH que otorga el gobierno, beneficio que consiste en una cobertura de tasa de interés de 2.5 puntos por los primeros 7 años de los créditos de vivienda urbana nueva, es decir permite al solicitante ahorrarse hasta un 19% del valor de la cuota mensual del crédito y al Banco poder otorgarle una tasa de 2.5 puntos menos de la tasa EA pactada. Es importante resaltar su cumplimiento consecutivo en segundo trimestre marzo, abril y mayo de 2016 con un 102%, un 112% y un 111% respectivamente. Además del beneficio Frech el satisfactor no salarial del doble puntaje otorgado al comercial por su cumplimiento anticipado (Segunda semana del mes) de desembolsos de hipotecario+ Leasing permitió a los colaboradores mejorar su cumplimiento en el ranking comercial.

En colocación de primas de seguros no se ha podido alcanzar el cumplimiento, toda vez que aunque el Banco tiene dentro de su portafolio de servicios, protecciones que buscan garantizar a los clientes la seguridad financiera que va desde la protección de los medios de pago que tiene con el Banco hasta el respaldo económico para proteger los proyectos de vida tanto propios como la de sus seres queridos en caso de un evento inesperado de salud, incapacidad total y permanente o una enfermedad grave, mas sin embargo con los esfuerzos realizados por la entidad financiera se puede notar que para el cliente estas protecciones no son prioritarias al momento de invertir. De igual forma la entidad financiera dentro de sus estrategias comerciales, busca fortalecer la motivación de sus colaboradores al otorgar un día libre siempre y cuando se cumpla al 100% la meta establecida de forma conjunta en primas de seguros y tarjetas de crédito activas, que aunque para los comerciales es atractivo el día libre en cualquier día de la semana para disfrutarlo en lo que disponga no se ha logrado que dicha motivación se vea reflejada en su productividad laboral.

Como se puede validar en la Tabla 15, el producto prima de seguros, no logro cumplimiento al 100% durante este semestre, obteniendo un promedio del 84% de desempeño por parte de los colaboradores, por lo tanto es importante poder analizar con profundidad los pro del incumplimiento con el fin de establecer la estrategia apropiada que motive al colaborador a que se esfuerce un poco más para lograr su productividad.

Finalmente en cuanto a las activaciones de tarjetas de crédito, se puede deducir que la entidad no ha logrado un punto de equilibrio en su cumplimiento, toda vez que ante la alternativa de realizar inversión en finca raíz por las ayudas del gobierno y la facilidad del crédito que se le otorga a los clientes a través del hipotecario y/o leasing habitacional, los clientes prefieren abstenerse de aceptar un cupo en tarjeta de crédito que le pueda afectar su capacidad de pago y

endeudamiento, por lo que se hace necesario realizar campañas como compras de cartera para que los clientes vean el beneficio en su flujo de caja mensual, además de otorgarle cuotas de manejo totalmente gratuitas como diferenciador frente a sus actuales tarjetas de crédito. Así mismo la entidad bancaria ofrece un día libre a los colaboradores, que cumplan al 100% la meta mensual de activación de tarjetas de crédito de forma conjunta con el cumplimiento al 100% de prima de seguros, buscando canalizar los factores de motivación para que el colaborador se sienta satisfecho con lo que hace, estimulando de esta forma a que trabaje hacia el logro del cumplimiento de su productividad.

Por lo anterior podemos validar que existe gran oportunidad de crecimiento en productividad para la zona oriente en sus productos foco, especialmente en tarjetas de crédito activas y primas de seguros, toda vez que de acuerdo a los resultados obtenidos, vemos que la zona no ha logrado su cumplimiento de forma consecutiva, por esto es importante poder conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores en relación con los beneficios no salariales ofrecidos y así replantear la estrategia de estímulo en relación con la productividad.

Para identificar los factores que influyen en la productividad laboral se realizó el modelo de regresión lineal (ver tabla 17) El modelo de segunda etapa nos indica que la variable Tamaño es significativa y positiva ($p=0.000$) lo que nos indica que las oficinas con mayor tamaño son las que presentan mayores niveles de productividad porque al tener mayor número de colaboradores esto hace que la productividad establecida para esta oficina tenga una mayor proporción en ventas para la zona oriente.

Entre los productos foco los cuales tienen beneficios no salariales el producto desembolso de hipotecario + leasing ($p=0.024$) registro una mayor productividad en relación al producto

tarjetas de crédito activas. La productividad del producto desembolso de hipotecario + leasing ($p=0.024$) en el segundo trimestre marzo, abril y mayo de 2016 fue del 102%, 112% y 111% respectivamente.

A nivel de oficina teniendo como referencia la oficina 13 tan solo hay diferencia significativa y positiva con la oficina 3 ($p=0.039$) oficina que cuenta con 5 comerciales siendo la oficina de mayor tamaño, la oficina 10 tiene un nivel de significancia ($p=0.039$) oficina que cuenta con 3 comerciales, siendo una oficina de tamaño medio.

Entre las demás oficinas no se encontró diferencia significativa lo que indica que estas no tienen relación entre el tamaño y su nivel de productividad.

Finalmente el mes de enero fue el mes con menor productividad en los meses evaluados debido a que el alza de las tasas por parte del banco de la república hicieron que la entidad no pudiera continuar con su campaña compra de cartera, como en el mes de diciembre, lo cual desestimó a los clientes a invertir en productos financieros.

Tabla 17 Regresión Lineal de productividad

Productividad	Coef.	Std. Err.	t	p> t
Ventas	2.708.218	1.452.127	18.65	0.000
Desembolso consumo	-.1522914	.1425012	-1.07	0.286
Desembolso hipotecario + leasing	.3233408	.1425012	2.27	0.024
Primas de seguro	.0793499	.1425012	0.56	0.578
Tarjeta de crédito activas	0	(omitted)		
Oficina 1	.0492295	.4156028	0.12	0.906
Oficina 2	.1422809	.3393691	0.42	0.675
Oficina 3	.6683222	.3228902	2.07	0.039
Oficina 4	.2970052	.3317008	0.90	0.371
Oficina 5	.4288548	.3408171	1.26	0.209
Oficina 6	.37231	.3408489	1.09	0.275
Oficina 7	-.2822408	.35983	-0.78	0.433
Oficina 8	.2838015	.3607405	0.79	0.432

Oficina 9	.2150723	.3604216	0.60	0.551
Oficina 10	.7048108	.3413025	2.07	0.039
Oficina 11	.3975355	.3308873	1.20	0.230
Oficina 12	.2105342	.4165286	0.51	0.613
Enero	-.3133951	.1745276	1.80	0.073
Febrero	-.1825941	.1745276	-1.05	0.296
Marzo	-.1154224	.1745276	-0.66	0.509
Abril	-.0259746	.1745276	-0.15	0.882
Mayo	.2089881	.1745276	1.20	0.231
_Consu	-.2969881	.3331461	-0.89	0.373

Así mismo para identificar el nivel de relación que existe entre los beneficios no salariales respecto al periodo evaluado Diciembre de 2015 a Mayo de 2016 en las 13 oficinas que conforman la zona oriente, el modelo nos indica que además de la variable tamaño la cual tiene una significancia de ($p=0.000$), en el mes de Febrero hay diferencia significativa en relación a la productividad de los demás meses evaluados, es decir diciembre, enero, marzo, abril y mayo, toda vez que este mes fue el que presento menores niveles de productividad aun teniendo como motivador los satisfactores, día libre y el doble puntaje los cuales ofrece la entidad bancaria.

A nivel de beneficios no salariales tomando como referencia el doble puntaje, el día libre no presento diferencia significativa, así mismo a nivel de oficinas tomando como referencia la oficina 1, hay diferencia significativa en las oficinas 3 y 10 ($p=0.058$); la oficina 3 cuenta con 5 comerciales, siendo una oficina de gran tamaño y la oficina 10 cuenta con 3 comerciales siendo una oficina de tamaño medio, para lo cual se pueda concluir que estas oficinas al ser de las más grandes que tiene la zona oriente su nivel de cumplimiento de productividad es representativo en relación a las demás oficinas (Ver tabla 18).

Tabla 18 Regresión Lineal beneficios no salariales

Productividad	Coef.	Std. Err.	t	p> t
---------------	-------	-----------	---	-------

Ventas	27.08218	.0467542	18.54	0.000
Día libre	-.0458498	.10136	-0.45	0.651
Doble puntaje	0	(omitted)		
Oficina 1	0	(omitted)		
Oficina 2	.0930515	.3412297	0.27	0.785
Oficina 3	.6190928	.3258837	1.90	0.058
Oficina 4	.2477757	.3353778	0.74	0.460
Oficina 5	.3796253	.3440722	1.10	0.270
Oficina 6	.3230805	.3441146	0.94	0.348
Oficina 7	-.3314703	.3622737	-0.91	0.360
Oficina 8	.234572	.3638359	0.64	0.519
Oficina 9	.1658428	.3620745	0.46	0.647
Oficina 10	.6555813	.3447094	1.90	0.058
Oficina 11	.348306	.3343573	1.04	0.298
Oficina 12	.1613047	.4199254	0.38	0.701
Oficina 13	-.0492295	.4180627	-0.12	0.906
Diciembre	-.2089881	.1755606	-1.19	0.234
Enero	-.5223832	.1755606	-2.98	0.234
Febrero	-.3915822	.1755606	-2.23	0.026
Marzo	-.3244105	.1755606	-1.85	0.065
Abril	-.2349627	.1755606	-1.34	0.181
Mayo	0	(omitted)		
_Consu	.0467542	.3297763	0.14	0.887

Además del grado de satisfacción de los beneficios no salariales ofrecidos por la entidad bancaria, es importante tener en cuenta que existen factores que influyen en el desempeño de los colaboradores y que impactan de manera directa con el cumplimiento de las metas (ahumada, 2004)

Por lo anterior se puede identificar que el trabajo en equipo es muy influyente con un 97.06%), toda vez que permite en los colaboradores integrarse con los demás para trabajar en pro de un objetivo conjunto, en beneficio no solo para la compañía a sino para el equipo, logrando así un equipo de trabajo motivado y competente en un ambiente de cooperación y confianza, que les permita mejorar su rendimiento y su productividad.

Seguidamente el ambiente laboral es también un factor muy influyente con un 91.18% para el cumplimiento de las actividades, debido a que ayuda a fortalecer la comunicación en los miembros del equipo constituyéndose en un medio que les permite intercambiar ideas y valores que les genera una ventaja competitiva, les ayuda a mejorar su rendimiento laboral conforme a sus expectativas, esto hará que su nivel de cumplimiento aumente significativamente garantizando el logro de las metas establecidas.

De igual manera tenemos el crecimiento profesional como un factor muy influyente en la productividad laboral con un 79.41%, pues los colaboradores se sienten motivados al poder desarrollar sus competencias profesionales, factor que permite además de incrementar su productividad fortalecer sus capacidades y habilidades en relación con el cumplimiento de las metas establecidas por la compañía (ver tabla 13).

Tabla 19 Factores que influyen en la productividad laboral

Factores	Muy influyente		Bastante influyente		Medianamente influyente		Poco influyente		Nada influyente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Ambiente laboral	31	91,18	3	8,82	0	0	0	0,00	0	0,00
Herramientas de trabajo	24	70,59	10	29,41	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Relación con sus Compañeros	25	73,53	8	23,53	1	2,94	0	0,00	0	0,00
Comunicación entre Directivos y Compañeros	29	85,29	4	11,76	1	2,94	0	0,00	0	0,00
Reconocimiento cuadro de Honor	11	32,35	17	50,00	6	17,65	0	0,00	0	0,00
Crecimiento Profesional	27	79,41	4	11,76	3	8,82	0	0,00	0	0,00
Capacitación	17	50,00	15	44,12	2	5,88	0	0,00	0	0,00

por parte de la empresa										
Eventos de integración	9	26,47	17	50,00	8	23,53	0	0,00	0	0,00
Trabajo en Equipo	33	97,06	1	2,94	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Pausas de esparcimiento	13	38,24	7	20,59	13	38,24	1	2,94	0	0,00
Instalaciones físicas	12	35,29	12	35,29	10	29,41	0	0,00	0	0,00
Actividades Deportivas	5	14,71	8	23,53	14	41,18	7	20,59	0	0,00

Fuente: Elaboración propia

Es importante determinar los factores que influyen en la productividad laboral, pues estos contribuyen al alcance de los objetivos organizacionales que aportan al desarrollo estratégico de la entidad bancaria, del mismo modo al cumplimiento de las metas establecidas. Por lo tanto validar el nivel de influencia de estos factores, permite identificar los que verdaderamente motivan a los colaboradores a desarrollar sus actividades competitivamente.

De los 34 encuestados se puede indicar que el 97.06% consideran que el trabajo en equipo es muy influyente en la productividad a la hora de trabajar, del mismo modo el 91.18% manifiestan que el ambiente laboral es también muy influyente junto con la comunicación entre directivos y compañeros con un 85.29%, esto permite validar que el clima laboral es un factor primordial para mantener motivados a los colaboradores y por ende aumentar su productividad laboral.

4.4 Estrategias que permitan mejorar la productividad

1. **Alinear los beneficios no laborales con la estrategia:** Al tener identificados los beneficios no salariales que generan mayor satisfacción en los colaboradores, estos beneficios deben ser alineados con los objetivos estratégicos de la entidad, Teniendo en cuenta que el 94.12% de los colaboradores encuestados se encuentran muy satisfechos con los beneficios no salariales, como alargar el puente y el medio día libre de cumpleaños y el día libre con el 88.24% se propone a la entidad que estos beneficios sean otorgados sujeto al cumplimiento, inicialmente de la oficina y de manera proporcional al cumplimiento de la Zona Oriente, con el fin de validar el costo beneficio de los satisfactores no salariales vs el cumplimiento de las metas establecidas y de esta manera mejorar el nivel de desempeño de los colaboradores y así mismo aportar al trabajo en equipo en el cumplimiento de las metas.

2. **Estrategias de comunicación asertiva:** Sensibilizar de forma adecuada a los colaboradores que los beneficios no salariales ofrecidos por la entidad bancaria, hacen parte fundamental del bienestar de cada uno de los integrantes de la organización y que en la misma medida van alineados en la consecución del cumplimiento de las metas establecidas por parte de la entidad, es decir que el cumplimiento de la productividad es fundamental para que estos beneficios se mantengan en el tiempo, contribuyendo así a la rentabilidad del negocio en el largo plazo.

3. **Beneficios no salariales sujetos al cumplimiento integral de todos los productos foco:** Teniendo en cuenta que dentro de los beneficios no salariales de mayor satisfacción para los colaboradores están: el día libre, medio día de cumpleaños y alargar el puente; el disfrute de estos beneficios deben estar condicionados al cumplimiento global del 100% de todos los productos foco (desembolsos consumo, desembolsos hipotecario + leasing,

primas de seguros y activación de tarjetas de crédito) y no al cumplimiento de forma individual como está realizando actualmente, con el fin de asegurar significativamente el cumplimiento de la productividad de la zona oriente.

4. **Incluir nuevos beneficios no salariales propuestos en la encuesta:** De acuerdo al nivel de satisfacción manifestado por los colaboradores con los nuevos beneficios no salariales propuestos en la encuesta realizada, los de mayor satisfacción fueron; programas de coaching, reuniones de motivación, celebración de fechas especiales y bono para almuerzo, beneficios que sería importante que la entidad los tuviera en cuenta al momento de validar los que actualmente tienen poca satisfacción para ellos e incluir los planteados anteriormente.

5. **Desarrollar y fortalecer los factores de clima laboral que influyen en la productividad laboral:** Teniendo en cuenta que los colaboradores indicaron en la encuesta que dentro de los factores de clima laboral muy influyentes están: el trabajo en equipo, ambiente laboral y comunicación entre directivos y compañeros, se propone realizar actividades lúdicas y de integración donde los colaboradores, tengan el espacio para expresar sus ideas y aportes en el fortalecimiento del buen clima laboral, esto contribuye a la motivación, crecimiento personal y profesional de los colaboradores y a su vez aumentar el nivel de su productividad laboral.

6. **Implementación cuadro de reconocimiento “El Salón de la fama”:** Se propone crear un espacio de reconocimiento en donde se publicara la foto de aquel colaborador que logre el cumplimiento integral al 100% de los productos foco de forma trimestral, en este espacio estarán publicadas sus buenas prácticas, las cuales serán difundidas con el propósito de fortalecer las habilidades comerciales y así poder incrementar la productividad de los demás colaboradores. Se hará llegar una carta de reconocimiento trimestral, la cual se adjuntara a su hoja de vida, así

mismo los colaboradores que alcancen el cumplimiento mínimo de tres trimestres en el año se hará acreedor de un diploma de excelencia por el desempeño de su productividad de forma integral.

Capítulo V Conclusiones

El salario emocional tiene un aporte significativo en las personas respecto a su motivación y por ende al aumento en su productividad laboral, toda vez que esta motivación la asocian a un ambiente agradable de trabajo el cual permite una alineación con los objetivos de la entidad y a su vez con los objetivos individuales de cada persona. De esta manera las compañías alcanzan un mayor nivel de productividad laboral en cada uno de sus colaboradores, pues el salario emocional genera mayor compromiso y responsabilidad para con la organización y una permanencia dentro de la misma.

La entidad bancaria de la zona oriente de Colombia, muestra alto interés porque sus colaboradores se sientan muy satisfechos con la realización de su actividad como comercial, por lo tanto les ofrece beneficios no salariales como: el día libre, cena romántica, boletas de cine, premios ganados en equipo, bonos para spa, medio día libre de cumpleaños, diploma de reconocimiento, pole positions, records oriente, alargar el puente, llamada musical desde la regional, a fin de brindarle motivación y buen clima laboral, para incentivar el cumplimiento de su productividad laboral, con el propósito de que esta motivación le permita a la entidad bancaria cumplir con las metas establecidas por parte de la gerencia nacional de red.

De los beneficios ofrecidos por la entidad bancaria tan solo se destacan el día libre, medio día de cumpleaños y alargar el puente, toda vez que el 94.12% de los colaboradores encuestados se encuentran muy satisfechos con los beneficios que les brinda bienestar y espacio para compartir en familia. Mas sin embargo, la estrategia de estímulo de beneficios no salariales ofrecidos a los colaboradores por parte de la entidad bancaria para incentivar el cumplimiento de

su productividad laboral, no está siendo recompensada en costo beneficio para el cumplimiento de las metas asignadas a la zona Oriente.

Es así que los resultados de este estudio aunque permitieron establecer que los colaboradores se encuentran muy satisfechos con los beneficios no salariales que les brinda bienestar y motivación (día libre, medio día de cumpleaños y alargar el puente), la entidad bancaria de la zona oriente de Colombia, durante el periodo de Diciembre de 2015 a mayo de 2016, no ha logrado alcanzar su productividad en sus productos foco (desembolso consumo, desembolso hipotecario + leasing, primas de seguros y tarjetas de créditos activas).

El producto desembolso hipotecario + leasing es el que mayor productividad presento durante los meses de marzo a mayo de 2016 con un cumplimiento de 102%,112% y 111% respectivamente, observándose una mejor dinámica con respecto a los desembolso de consumo, que tan solo en el mes de diciembre de 2015 presento un cumplimiento del 113%, mostrando un bajo cumplimiento promedio del 56% en el periodo de Enero a mayo de 2016, así mismo primas de seguros y tarjeta de crédito activas durante este periodo tan solo presentaron un cumplimiento del 89% y 70.6% respectivamente; resultados que afecta considerablemente el cumplimiento de productividad de la zona Oriente y por ende el cumplimiento de la gerencia nacional de red.

En relación a la baja productividad de la entidad bancaria de la zona oriente de Colombia, es importante mencionar que tan solo 3 de las 13 oficinas , tienen un promedio de cumplimiento de los productos foco durante el periodo de Diciembre de 2015 a mayo de 2016 por encima del 100%, entre las cuales se destacan la oficina N.1 con un cumplimiento de productividad del 118% oficina con 1 comercial, oficina N.2 con un cumplimiento de

productividad del 124% oficina con 3 comerciales y Oficina N.9 un cumplimiento de productividad del 141% oficina con 2 comerciales.

De las 10 oficinas restantes de la zona oriente 5 oficinas tienen un promedio de productividad entre el 70% y el 93% de cumplimiento y con un bajo nivel de productividad están la oficina N. 4 con un 38% de cumplimiento, oficina con 4 comerciales; oficina N.6 con un 68% de cumplimiento, oficina con 3 comerciales, oficina N.7 con un 55% de cumplimiento oficina con 2 comerciales, oficina N.11 con un 57% de cumplimiento; oficina con 4 comerciales y oficina N.12 con un 58% de cumplimiento; oficina con 1 comercial, análisis que le permite a la entidad financiera replantear su estrategia de beneficios no salariales en relación con la productividad laboral, además de alinear sus beneficios con el cumplimiento de la productividad por comercial, específicamente con las oficinas de muy bajo cumplimiento.

Es importante que los beneficios no salariales estén condicionados al cumplimiento de los todos los productos foco, con el fin de integrar la satisfacción de los beneficios no salariales con la estrategia del cumplimiento de las metas establecidas por la entidad.

Existe gran oportunidad de crecimiento en productividad para la zona oriente en sus productos foco, especialmente en tarjetas de crédito activas y primas de seguros, toda vez que el beneficio no salarial que la entidad ofrece para el cumplimiento de estos dos productos es el día libre, el cual mostro un alto nivel de satisfacción para los colaboradores,

Además de los beneficios no salariales ofrecidos por la entidad bancaria, se pudo validar que existen factores que influyen de manera significativa en la productividad laboral, de los 34 encuestado se puede indicar que es muy influyente el trabajo en equipo con un 97.06%, el ambiente laboral con un 91.16 % y la comunicación entre directivos y compañeros con un

85.29% respectivamente, lo cual indica que es muy importante para su cumplimiento mantener un buen clima laboral.

Finalmente este estudio servirá como fuente de información para que la entidad bancaria potencialice e implemente los beneficios no salariales conforme al nivel de satisfacción para los colaboradores, los cuales deben estar alineados a las estrategias de la zona oriente y por ende a los objetivos estratégicos de la organización.

5.1 Definición de Términos

Talento Humano: Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección de personal, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. Chiavenato (2009)

Salario: “La definición de salario, deriva de “sal”, entendiendo que algún día se pagó por ella, proviene de “solidos” moneda de oro de peso cabal. Según Agustín Reyes ponce (1978), dice: “Es un sentido lato, aplicable tanto a sueldo como a salario, puede definirse. “Toda retribución que percibe a cambio de un servicio que ha prestado con sus trabajo”

Emocional: “Se califica de emocional porque, con independencia del satisfactor de que se trate como atención a necesidades personales, elementos satisfactorios en el contexto de clima laboral, se busca aportar satisfacción a algunos de los motivos intrínsecos” Gay Puyal (2009)

Satisfactores: “los satisfactores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen “ Robbins (1996)

Productividad: Es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productor obtenidos. Martínez (2007)

Productividad Laboral: se convierten en un mecanismo para alcanzar una mayor competitividad, siempre y cuando se deriven de mejoras en los procesos productivos y en los indicadores de gestión de los trabajadores, así como de la introducción de innovaciones que fortalezcan incrementos en el valor agregado (Garay L, 1998).

Teorías de motivación: veremos cómo desde algunos autores le dan la clasificación:

- Teoría de contenido Teoría que se enfocan estudiar cuáles serán sus aspectos más significativos, y por ende poder determinar qué es lo que realmente los motiva, para lo cuales se tienen las siguientes teorías:

- Teoría de la Pirámide de las Necesidades. (Abraham Maslow)
- Teoría “X” y Teoría “Y” (Douglas McGregor)
- Teoría de la Motivación – Higiene (Frederick Herzberg)
- Teoría ERG (Existence, Relatedness and Growth) (Clayton Alderfer)
- Teoría de McClelland de las Necesidades. (David McClelland)
- Teoría de procesos: Teoría que se enfoca en saber qué es lo que motiva realmente a las personas a realizar sus, actividades para lo cual se tienen las siguientes teorías: Teoría de las Expectativas. (Víctor Vroom)
- Teoría de la Equidad. (Stacey Adams)

- Teoría de la Modificación de la Conducta. (B. F. Skinner) (Valdés Herrera C., 2005)

La frustración: Estado o respuesta del organismo que se desencadena cuando un sujeto experimenta una devaluación sorpresiva en la calidad o cantidad de un reforzador apetitivo, en presencia de señales previamente asociadas a un reforzador de mayor magnitud (Amsel, 1992)

Bibliografía

- Asociación Española para la Calidad (2015), *Salario emocional*. AEC. Disponible en <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional>
- Bavaria (2014), *Informe de Desarrollo Sostenible*. Bavaria S.A. Disponible en <http://www.bavaria.co/docs/default-source/default-document-library/informe-de-desarrollo-sostenible-2014.pdf?sfvrsn=0>
- BBVA (2015), *Empleados Públicos*. Disponible en <https://www.bbva.com.co/meta/empleados-publicos.jsp>
- Colombina (2013), Informe de sostenibilidad. Disponible en <http://static.globalreporting.org/report-pdfs/2014/117e2dc51b40ceb01ee39447948b0a47.pdf>, pp.53-54
- Chapman A. (2007), *Maslow's Hierarchy of Needs*. Businessballs. Disponible en <http://www.businessballs.com/maslow.htm>
- Definición de Frustración (2015)* Disponible en <http://definicion.de/frustracion/>
- Ecopetrol (2006), *Informe de Responsabilidad Social, Talento Humano*. Ecopetrol.com. Disponible en http://www.ecopetrol.com.co/especiales/Informe_Responsabilidad_Social/talento-humano.htm
- EFECOM (2007), *BBVA lanza plan beneficios con retribución flexible para fidelizar empleados*. El Economista. Disponible en <http://www.economista.es/mercados->

cotizaciones/noticias/135959/01/07/BBVA-lanza-plan-beneficios-con-retribucion-flexible-para-fidelizar-empleados.html

Caso Hotel sol y playa, Ramírez Velázquez, E., Guerra Rodríguez, L. E., & Ramis Palmer, C. (2016). Trabajo emocional y satisfacción con el empleo en hoteles de sol y playa. *Retos de la Dirección*, 10(1), 94-113.

El País (2014), *Salario emocional*. Periódico El País. Disponible en http://elpais.com/elpais/2014/12/29/opinion/1419880565_782413.html

Fundación Factor Humano (2006), *Unidad de Conocimiento: El salario emocional*.

Factorhuma.org. Disponible en [http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article &id=8299%3Ael-salario-emocional&catid=25%3Aunidades deconocimiento&Itemid=43&lang=es](http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=8299%3Ael-salario-emocional&catid=25%3Aunidades-deconocimiento&Itemid=43&lang=es)

Garay L. J. (1998), *Colombia: estructura industrial e internacionalización*. Biblioteca Luis Ángel Arango. Santa Fe de Bogotá, Colombia. Disponible en www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/3628/1/T-UCE-0007-104.pdf

Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano (s.f.), *Teoría de los dos factores de Herzberg*. POLIGRAN. Disponible en <http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html>

Chiavenato;I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. McGrawHill. Bogotá.

- Ixtepan Martínez I. A. (2013), *Teoría de Skinner, Maslow y McGregor en equipos de alto rendimiento*. Gestipolis. Disponible en <http://www.gestipolis.com/teoria-de-skinner-maslow-y-mc-gregor-en-equipos-de-alto-rendimiento/>
- Licenciatura en RR.HH. (2002). Clima laboral. Universidad de Champagnat. Disponible en <http://www.gestipolis.com/clima-laboral/>
- Lucia Casademunt A. M., Morales-Gutiérrez A. C. & Ariza-Montes J. A. (2014), *La implicación emocional en el puesto de trabajo: Un estudio empírico*. Universidad de Córdoba. España.
- Nuetresa (2012), *Informe anual y de sostenibilidad*. Grupo Nutresa. Disponible en http://www.gruponutresa.com/es/webfm_send/275
- Páez Salazar J. R. (2014), “*Disminución de los Índices de Rotación de Personal en la empresa Panatlantic Logistics S.A mediante la aplicación de un Plan de Salario Emocional*”. Universidad Central del Ecuador. Ecuador.
- Pullupaxi Núñez P. S. (2014), “*Salario emocional como factor motivacional y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa HOSPIPLAN Cía. Ltda.*”. Universidad Central del Ecuador. Disponible en <http://www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/3628/1/T-UCE-0007-104.pdf>
- Quintero Angarita J. R. (s.f.), *Teoría de las necesidades de Maslow*. UNAD. Disponible en http://datateca.unad.edu.co/contenidos/403002/LECTURAS/UNIDAD_3/6_Teoria_de_las_necesidades_de_Maslow.pdf

Semana (2010), *Salario a la medida*. Revista Semana. Disponible en <http://www.semana.com/economia/articulo/salario-medida/123412-3>

Teorías de la Motivación (s.f.), *Teoría de Equidad*. Weblog Teorias Motivacionales. Disponible en <https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-equidad/>

Teorías de la Motivación (s.f.), *Teoría de Expectativas*. Weblog Teorias Motivacionales. Disponible en <https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-expectativas/>

Teorías de la Motivación (s.f.), *Teoría de Jerarquía de Alderfer*. Weblog Teorias Motivacionales. Disponible en <https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-jerarquia-de-alderfer/>

Teorias de la Motivacion (s.f.), *Teoría de las Tres necesidades secundarias de McClelland*. Weblog Teorias Motivacionales. Disponible en <https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-las-tres-necesidades-secundarias-de-mcclelland/>

Torres Raymond (2015), *Artículo de opinion: La clave es la productividad*. Fundacion Factor Humano. Disponible en http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=11944%3Aarticulo-de-opinion-la-clave-es-la-productividad&catid=4%3Anoticias&Itemid=11&lang=es

Valdés Herrera C. (2005), *Motivación, conceptos y teorías principales*. Gestipolis. Disponible en <http://www.gestipolis.com/motivacion-conceptos-y-teorias-principales/>

Formulario Hospiplan cia ltda <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3628>

Benítez Sánchez, Alberto; (2009). El pago del salario. *Investigación*

Económica, LXVIII Octubre-Diciembre, 69-96

Departamento Nacional de Planeamiento (DNP) (2008). Documento CONPES 3527. Política nacional de competitividad e productividad. Bogotá: Ministerio do Comércio, Indústria e Turismo.

Montoya, L. A., de Arias, L. M. P., & Benjumea, J. C. C. (2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. *Scientia et technica*, 2(39), 265-268.

Gestión del Talento. Pilar Jericó-Financial Times-Prentice May.

La Batalla por el Talento Empresarial. Mike Jonson-Financial Times-Prentice May.

El Talento mueve al Capital. Funky Business Jonas. Ridderstrile.

Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato-Mc Graw Hill.

Anexos

Encuesta

**ENCUESTA DEL EFECTO DEL SALARIO EMOCIONAL,
EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL**

Su opinión es muy importante para poder validar el efecto del salario Emocional sobre la productividad laboral, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y solo serán utilizadas para sugerir algunos otros beneficios no salariales de los que actualmente brinda la Regional Oriente.

1. ¿Cuál es su Género? *

Marca solo un óvalo.

Femenino

Masculino

2. En que rango de edad se encuentra? *

Marca solo un óvalo.

Entre 18 y 25 años

Entre 25 y 35 años

Entre 35 y 45 años

Mayores de 45 años

3. Cual es tu estado Civil? *

Marca solo un óvalo.

Soltero (a)

Casado(a)

Unión libre

Separado(a)

Viudo(a)

4. Tienes hijos? *

Marca solo un óvalo.

SI

NO

5. **Cuál es su nivel académico? ***

Marca solo un óvalo.

- Bachiller
 Técnico
 Tecnólogo
 Profesional
 Especialización
 Maestría

6. **¿Hace cuánto trabaja en esta entidad? ***

Marca solo un óvalo.

- Menor a 1 año
 Entre 1 y 3 años
 Entre 3 y 5 años
 Entre 5 y 10 años
 Mayor a 10 años

Teniendo en cuenta que el Salario Emocional se describe como la remuneración que recibe un empleado diferente a lo económico por realizar una labor específica, que le genera satisfacción, felicidad, agradecimiento, compromiso, sentido de Pertenencia, responsabilidad y lealtad para con la Compañía.

Marca solo un óvalo.

- Por favor responda las siguientes preguntas:

7. **Indique de 1 a 5,Cuál es su grado de satisfacción con los beneficios no salariales ofrecidos por la regional Oriente? Donde 5 es muy satisfecho y 1 totalmente insatisfecho ***

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy satisfecho	Algo satisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho
Día libre	<input type="radio"/>				
Cena Romántica	<input type="radio"/>				
Boletas a cine	<input type="radio"/>				
Premios ganados en equipo	<input type="radio"/>				
Bonos para spa	<input type="radio"/>				
½ día libre cumpleaños	<input type="radio"/>				
Diploma de Reconocimiento	<input type="radio"/>				
Pole Positions	<input type="radio"/>				
Records Oriente	<input type="radio"/>				
Alargar el Puente	<input type="radio"/>				
Llamada musical desde Regional	<input type="radio"/>				

8. Usted ha sugerido en su entidad algún beneficio no salarial? *

Marca solo un óvalo.

SI (Por favor responda la pregunta # 9)

No (Por favor pasar a la pregunta # 10)

9. Ha sido tenida en cuenta el beneficio no salarial sugerido por usted?

Marca solo un óvalo.

SI

No

Cual?

10. ¿Considera usted que los beneficios no salariales son importantes para el rendimiento

Marca solo un óvalo.

SI

No

Cual

11. Califique de 1 a 5, según lo que usted considere, que influye en la productividad a la hora de trabajar. Donde 5 es muy Influyente y 1 Nada Influyente

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy Influyente	Bastante Influyente	Medianamente Influyente	Poco Influyente	Nada Influyente
Ambiente laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Herramientas de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relación con sus Compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación entre Directivos y Compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconocimiento cuadro de Honor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crecimiento Profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitación por parte de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eventos de Integración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo en Equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pausas de esparcimiento (Rumba terapia, juegos de mesas entre otros)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instalaciones físicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades Deportivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fila 13	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. El Espacio de Trabajo que usted Disponga, es Cómodo, Bien Iluminado y Acondicionado?

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutro
- En desacuerdo
- Totalmente en Desacuerdo

13. Por favor Indique en una escala de 1 a 5, Siendo 5 excelente y 1 Malo. ¿Cuál de las siguientes opciones tiene más satisfacción para usted?

Marca solo un óvalo por fila.

	Excelente	Buena	Aceptable	Regular	Malo
Días Libres	<input type="radio"/>				
Bono Almuerzo	<input type="radio"/>				
Reconocimiento	<input type="radio"/>				
Celebración de fechas especiales	<input type="radio"/>				
Reuniones de Motivación	<input type="radio"/>				
Espacios de Relajación	<input type="radio"/>				
Programas de Coaching	<input type="radio"/>				
Bono Gimnasio	<input type="radio"/>				
Actividades Deportivas	<input type="radio"/>				

14. De acuerdo a estos beneficios no salariales descritos, por favor indique cual sería el de mayor relevancia para usted?

Marca solo un óvalo por fila.

	Sumamente Importante	Importante	Medianamente Importante	Poco Importante	Nada Importante
Días Libres Bono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Almuerzo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconocimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Celebración de fechas especiales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reuniones de Motivación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espacios de Relajación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas de Coaching	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bono Gimnasio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades Deportivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

INDICADORES PRODUCTIVIDAD

OFICINAS	# DE COMERCIALES POR OFICINA	ASESORES	DESEMBOLSOS CONSUMO			DESEMBOLSOS HIPOTECARIO + LEASING			TOTAL PRIMAS DE SEGUROS			TARJETAS DE CREDITO ACTIVAS PERSONAS		
			Ejecc	Meta	%	Ejecc	Meta	%	Ejecc	Meta	%	Ejecc	Meta	%
OFICINA 1	C1	COMERCIAL 1	222.964	100.000	223%	134.045	85.000	158%	5.338	5.250	102%	7	8	88%
OFICINA 2	C2	COMERCIAL 1	500.000	140.000	357%	600.000	217.000	276%	4.422	2.000	221%	4	3	133%
OFICINA 2	C3	COMERCIAL 2	332.000	140.000	237%	0	108.500	0%	4.263	3.000	142%	6	3	200%
OFICINA 2	C4	COMERCIAL 3	0	140.000	0%	0	108.500	0%	0	2.000	0%	0	2	0%
OFICINA 3	C5	COMERCIAL 1	0	70.000	0%	0	49.000	0%	8.158	4.900	166%	11	7	157%
OFICINA 3	C6	COMERCIAL 2	28.390	100.000	28%	150.000	70.000	214%	7.627	7.000	109%	10	10	100%
OFICINA 3	C7	COMERCIAL 3	37.649	200.000	19%	0	200.000	0%	9.796	7.000	140%	12	9	133%
OFICINA 3	C8	COMERCIAL 4	53.785	200.000	27%	200.000	200.000	100%	6.982	7.000	100%	13	9	144%
OFICINA 3	C9	COMERCIAL 5	107.429	200.000	54%	0	200.000	0%	7.902	7.000	113%	14	9	156%
OFICINA 4	C10	COMERCIAL 1	70.000	100.000	70%	120.000	70.000	171%	114	8.000	1%	5	10	50%
OFICINA 4	C11	COMERCIAL 2	0	100.000	0%	150.000	70.000	214%	6.811	8.000	85%	3	10	30%
OFICINA 4	C12	COMERCIAL 3	0	200.000	0%	180.000	200.000	90%	1.737	8.500	20%	3	9	33%
OFICINA 4	C13	COMERCIAL 4	700.000	200.000	350%	112.904	200.000	56%	336	7.000	5%	0	9	0%
OFICINA 5	C14	COMERCIAL 1	0	100.000	0%	93.000	70.000	133%	6.090	8.000	76%	3	10	30%
OFICINA 5	C15	COMERCIAL 2	7.529	100.000	8%	210.000	70.000	300%	529	8.500	6%	0	10	0%
OFICINA 5	C16	COMERCIAL 4	150.000	200.000	75%	80.000	200.000	40%	14.142	8.000	177%	2	9	22%
OFICINA 6	C17	COMERCIAL 1	12.416	50.000	25%	148.316	40.000	371%	470	5.000	9%	0	10	0%
OFICINA 6	C18	COMERCIAL 2	0	100.000	0%	0	50.000	0%	4.590	7.000	66%	0	5	0%
OFICINA 6	C19	COMERCIAL 3	0	50.000	0%	0	50.000	0%	0	5.500	0%	0	5	0%
OFICINA 7	C20	COMERCIAL 1	390.000	300.000	130%	149.000	270.000	55%	11.330	10.500	108%	5	15	33%
OFICINA 7	C21	COMERCIAL 2	63.400	200.000	32%	195.000	200.000	98%	10.892	10.500	104%	10	13	77%
OFICINA 8	C22	COMERCIAL 1	148.000	100.000	148%	270.000	100.000	270%	10.916	3.500	312%	10	4	250%
OFICINA 8	C23	COMERCIAL 2	10.000	100.000	10%	0	100.000	0%	0	3.500	0%	10	5	200%
OFICINA 9	C24	COMERCIAL 1	0	150.000	0%	0	100.000	0%	0	2.500	0%	0	2	0%
OFICINA 9	C25	COMERCIAL 2	1.370.000	150.000	913%	491.300	210.000	234%	6.750	2.500	270%	1	3	33%
OFICINA 10	C26	COMERCIAL 1	68.665	100.000	69%	0	50.000	0%	59	3.000	2%	0	2	0%
OFICINA 10	C27	COMERCIAL 2	32.271	50.000	65%	196.000	100.000	196%	5.695	2.000	285%	2	4	50%
OFICINA 10	C28	COMERCIAL 3	23.000	50.000	46%	0	50.000	0%	1.665	2.000	83%	3	3	100%
OFICINA 11	C29	COMERCIAL 1	100.000	100.000	100%	51.970	70.000	74%	4.450	5.750	77%	7	10	70%
OFICINA 11	C30	COMERCIAL 2	0	100.000	0%	150.000	70.000	214%	0	4.000	0%	2	10	20%
OFICINA 11	C31	COMERCIAL 3	0	200.000	0%	0	200.000	0%	0	4.000	0%	3	9	33%
OFICINA 11	C32	COMERCIAL 4	176.310	200.000	88%	261.875	200.000	131%	0	4.000	0%	1	9	11%
OFICINA 12	C33	COMERCIAL 1	141.649	50.000	283%	0	42.500	0%	761	2.625	29%	2	4	50%
OFICINA 13	C34	COMERCIAL 1	282.237	100.000	282%	0	85.000	0%	5.901	5.250	112%	15	8	188%
TOTAL PRODUCTIVIDAD ZONA ORIENTE			5.027.694	4.440.000	113%	3.943.410	4.105.500	96%	147.726	184.275	80%	164	248	66%

PRODUCTIVIDAD DICIEMBRE 2015

DESEMBOLSOS CONSUMO					DESEMBOLSOS HIPOTECARIO + LEASING					TOTAL PRIMAS DE SEGUROS					TARJETAS DE CREDITO ACTIVAS PERSONAS				
OFICINAS	Ejecc	Meta	% CUMPLIMIENTO SEGÚN META	% PARTICIPACION DE VENTAS POR CUMPLIMIENTO	OFICINAS	Ejecc	Meta	% CUMPLIMIENTO SEGÚN META	% PARTICIPACION DE VENTAS POR CUMPLIMIENTO	OFICINAS	Ejecc	Meta	% CUMPLIMIENTO SEGÚN META	% PARTICIPACION DE VENTAS POR CUMPLIMIENTO	OFICINAS	Ejecc	Meta	% CUMPLIMIENTO SEGÚN META	% PARTICIPACION DE VENTAS POR CUMPLIMIENTO
OFICINA 1	222.964	100.000	223%	4%	OFICINA 1	134.045	85.000	158%	3%	OFICINA 1	5.338	5.250	102%	0%	OFICINA 1	7	8	88%	4%
OFICINA 2	832.000	420.000	198%	17%	OFICINA 2	600.000	434.000	138%	15%	OFICINA 2	8.685	7.000	124%	24%	OFICINA 2	10	8	125%	6%
OFICINA 3	227.253	770.000	30%	5%	OFICINA 3	350.000	719.000	49%	9%	OFICINA 3	40.465	32.900	123%	22%	OFICINA 3	60	44	136%	37%
OFICINA 4	770.000	600.000	128%	15%	OFICINA 4	562.904	540.000	104%	15%	OFICINA 4	8.998	31.500	29%	0%	OFICINA 4	11	38	29%	7%
OFICINA 5	157.529	400.000	39%	3%	OFICINA 5	383.000	340.000	113%	9%	OFICINA 5	20.761	24.500	85%	0%	OFICINA 5	5	29	17%	3%
OFICINA 6	12.416	200.000	6%	0%	OFICINA 6	148.316	140.000	106%	4%	OFICINA 6	5.060	17.500	29%	13%	OFICINA 6	0	20	0%	0%
OFICINA 7	453.400	500.000	91%	9%	OFICINA 7	344.000	470.000	73%	9%	OFICINA 7	22.222	21.000	106%	0%	OFICINA 7	15	28	54%	9%
OFICINA 8	158.000	200.000	79%	3%	OFICINA 8	270.000	200.000	135%	7%	OFICINA 8	10.916	7.000	156%	0%	OFICINA 8	20	9	222%	12%
OFICINA 9	1.370.000	300.000	457%	27%	OFICINA 9	491.300	310.000	158%	12%	OFICINA 9	6.750	5.000	135%	9%	OFICINA 9	1	5	20%	1%
OFICINA 10	123.936	200.000	62%	2%	OFICINA 10	196.000	200.000	98%	5%	OFICINA 10	7.419	7.000	106%	18%	OFICINA 10	5	9	56%	3%
OFICINA 11	276.310	600.000	46%	6%	OFICINA 11	463.845	540.000	86%	12%	OFICINA 11	4.450	17.750	25%	3%	OFICINA 11	13	38	34%	8%
OFICINA 12	141.649	50.000	283%	3%	OFICINA 12	0	42.500	0%	0%	OFICINA 12	761	2.625	29%	3%	OFICINA 12	2	4	50%	1%
OFICINA 13	282.237	100.000	282%	6%	OFICINA 13	0	85.000	0%	0%	OFICINA 13	5.901	5.250	112%	8%	OFICINA 13	15	8	188%	9%
TOTAL ZONA	5.027.694	4.440.000	113%			3.943.410	4.105.500	96%			147.726	184.275	80%			164	248	66%	

PRODUCTIVIDAD ENERO 2016

DESEMBOLSOS CONSUMO					DESEMBOLSOS HIPOTECARIO + LEASING					TOTAL PRIMAS DE SEGUROS					TARJETAS DE CREDITO ACTIVAS PERSONAS				
OFICINAS	Ejecc	Meta	% CUMPLIMIENTO SEGÚN META	% PARTICIPACION DE VENTAS POR CUMPLIMIENTO	OFICINAS	Ejecc	Meta	% CUMPLIMIENTO SEGÚN META	% PARTICIPACION DE VENTAS POR CUMPLIMIENTO	OFICINAS	Ejecc	Meta	% CUMPLIMIENTO SEGÚN META	% PARTICIPACION DE VENTAS POR CUMPLIMIENTO	OFICINAS	Ejecc	Meta	% CUMPLIMIENTO SEGÚN META	% PARTICIPACION DE VENTAS POR CUMPLIMIENTO
OFICINA 1	465.935	135.000	345%	15%	OFICINA 1	0	85.000	0%	7%	OFICINA 1	8.878	5.250	169%	4%	OFICINA 1	11	8	138%	10%
OFICINA 2	136.677	135.000	101%	5%	OFICINA 2	500.000	775.000	65%	7%	OFICINA 2	14.845	12.500	119%	6%	OFICINA 2	11	16	69%	11%
OFICINA 3	396.968	405.000	98%	13%	OFICINA 3	58.000	519.000	11%	11%	OFICINA 3	28.282	25.900	109%	28%	OFICINA 3	16	35	46%	14%
OFICINA 4	67.271	135.000	50%	2%	OFICINA 4	260.000	540.000	48%	10%	OFICINA 4	18.113	31.500	58%	7%	OFICINA 4	15	38	39%	13%
OFICINA 5	577.330	1.215.000	48%	19%	OFICINA 5	0	270.000	0%	6%	OFICINA 5	8.836	14.000	63%	13%	OFICINA 5	9	19	47%	9%
OFICINA 6	480.967	1.012.500	48%	15%	OFICINA 6	316.000	340.000	93%	5%	OFICINA 6	3.323	24.500	14%	3%	OFICINA 6	8	29	28%	8%
OFICINA 7	293.312	770.000	38%	9%	OFICINA 7	43.000	470.000	9%	14%	OFICINA 7	22.922	21.000	109%	14%	OFICINA 7	20	28	71%	17%
OFICINA 8	150.000	405.000	37%	4%	OFICINA 8	0	70.000	0%	0%	OFICINA 8	5.382	7.000	77%	7%	OFICINA 8	0	10	0%	0%
OFICINA 9	276.577	810.000	34%	8%	OFICINA 9	1.550.000	510.000	304%	4%	OFICINA 9	4.956	12.000	41%	5%	OFICINA 9	6	14	43%	6%
OFICINA 10	100.000	472.500	21%	4%	OFICINA 10	123.000	335.000	37%	5%	OFICINA 10	7.762	14.000	55%	5%	OFICINA 10	7	19	37%	7%
OFICINA 11	110.000	675.000	16%	2%	OFICINA 11	500.000	470.000	106%	9%	OFICINA 11	7.287	12.000	61%	3%	OFICINA 11	4	28	14%	4%
OFICINA 12	52.496	675.000	8%	2%	OFICINA 12	0	35.000	0%	12%	OFICINA 12	1.166	3.500	33%	1%	OFICINA 12	1	5	20%	1%
OFICINA 13	48.514	675.000	7%	2%	OFICINA 13	0	85.000	0%	10%	OFICINA 13	0	5.250	0%	4%	OFICINA 13	0	8	0%	0%
TOTAL ZONA	3.156.047	7.520.000	42%			3.350.000	4.504.000	74%			131.752	188.400	70%			108	257	42%	

PRODUCTIVIDAD FEBRERO 2016

DESEMBOLSOS CONSUMO					DESEMBOLSOS HIPOTECARIO + LEASING					TOTAL PRIMAS DE SEGUROS					TARJETAS DE CREDITO ACTIVAS PERSONAS				
OFICINAS	Ejecc	Meta	% CUMPLIMIENTO SEGÚN META	% PARTICIPACION DE VENTAS POR CUMPLIMIENTO	OFICINAS	Ejecc	Meta	% CUMPLIMIENTO SEGÚN META	% PARTICIPACION DE VENTAS POR CUMPLIMIENTO	OFICINAS	Ejecc	Meta	% CUMPLIMIENTO SEGÚN META	% PARTICIPACION DE VENTAS POR CUMPLIMIENTO	OFICINAS	Ejecc	Meta	% CUMPLIMIENTO SEGÚN META	% PARTICIPACION DE VENTAS POR CUMPLIMIENTO
OFICINA 1	155.557	209.500	74%	4%	OFICINA 1	0	149.500	0%	0%	OFICINA 1	1.688	8.400	20%	7%	OFICINA 1	14	8	175%	6%
OFICINA 2	1.015.300	1.120.000	91%	30%	OFICINA 2	653.047	800.000	82%	14%	OFICINA 2	43.359	16.000	271%	10%	OFICINA 2	43	17	253%	19%
OFICINA 3	219.004	730.000	30%	7%	OFICINA 3	330.000	530.000	62%	2%	OFICINA 3	32.388	28.000	116%	21%	OFICINA 3	38	38	100%	17%
OFICINA 4	92.322	730.000	13%	3%	OFICINA 4	100.000	530.000	19%	7%	OFICINA 4	5.485	31.500	17%	14%	OFICINA 4	15	38	39%	7%
OFICINA 5	190.930	365.000	52%	5%	OFICINA 5	568.977	265.000	215%	2%	OFICINA 5	14.021	17.500	80%	7%	OFICINA 5	14	19	74%	6%
OFICINA 6	11.480	500.000	2%	0%	OFICINA 6	125.000	350.000	36%	9%	OFICINA 6	12.169	21.000	58%	3%	OFICINA 6	8	29	28%	4%
OFICINA 7	270.900	730.000	37%	7%	OFICINA 7	280.000	530.000	53%	1%	OFICINA 7	30.179	28.000	108%	17%	OFICINA 7	31	38	82%	13%
OFICINA 8	182.271	365.000	50%	5%	OFICINA 8	0	265.000	0%	0%	OFICINA 8	13.145	14.000	94%	4%	OFICINA 8	11	19	58%	5%
OFICINA 9	340.000	580.000	59%	10%	OFICINA 9	1.040.000	430.000	242%	46%	OFICINA 9	7.384	12.000	62%	4%	OFICINA 9	12	14	86%	6%
OFICINA 10	155.923	595.000	26%	5%	OFICINA 10	182.372	445.000	41%	4%	OFICINA 10	16.394	21.000	78%	6%	OFICINA 10	7	28	25%	3%
OFICINA 11	310.051	730.000	42%	8%	OFICINA 11	225.000	530.000	42%	15%	OFICINA 11	13.668	17.750	77%	6%	OFICINA 11	11	38	29%	5%
OFICINA 12	145.868	135.000	108%	4%	OFICINA 12	0	85.000	0%	0%	OFICINA 12	938	7.000	13%	1%	OFICINA 12	0	10	0%	0%
OFICINA 13	403.285	250.000	161%	12%	OFICINA 13	200.000	175.000	114%	0%	OFICINA 13	0	10.500	0%	0%	OFICINA 13	20	15	133%	9%
TOTAL ZONA	3492891	7039500	0,5			3704396	5084500	0,73			190818	232650	0,820193424			224	311	0,72	

PRODUCTIVIDAD MARZO 2016

DESEMBOLSOS CONSUMO					DESEMBOLSOS HIPOTECARIO + LEASING					TOTAL PRIMAS DE SEGUROS					TARJETAS DE CREDITO ACTIVAS PERSONAS				
OFICINAS	Ejecc	Meta	% CUMPLIMIENTO SEGUN META	% PARTICIPACION DE VENTAS POR CUMPLIMIENTO	OFICINAS	Ejecc	Meta	% CUMPLIMIENTO SEGUN META	% PARTICIPACION DE VENTAS POR CUMPLIMIENTO	OFICINAS	Ejecc	Meta	% CUMPLIMIENTO SEGUN META	% PARTICIPACION DE VENTAS POR CUMPLIMIENTO	OFICINAS	Ejecc	Meta	% CUMPLIMIENTO SEGUN META	% PARTICIPACION DE VENTAS POR CUMPLIMIENTO
OFICINA 1	251.610	250.000	101%	7%	OFICINA 1	385.000	92.500	416%	0%	OFICINA 1	12.762	10.500	122%	6%	OFICINA 1	16	14	114%	7%
OFICINA 2	560.000	980.000	57%	17%	OFICINA 2	597.164	420.000	142%	17%	OFICINA 2	15.005	14.000	107%	8%	OFICINA 2	27	15	186%	12%
OFICINA 3	557.809	845.000	66%	16%	OFICINA 3	100.000	420.000	24%	9%	OFICINA 3	41.783	31.500	133%	19%	OFICINA 3	18	43	42%	7%
OFICINA 4	201.528	608.500	33%	5%	OFICINA 4	180.000	293.500	61%	3%	OFICINA 4	12.479	25.200	50%	7%	OFICINA 4	18	29	62%	8%
OFICINA 5	225.437	378.500	60%	6%	OFICINA 5	190.000	193.500	98%	15%	OFICINA 5	10.681	18.200	59%	5%	OFICINA 5	7	20	35%	4%
OFICINA 6	38.745	378.500	10%	1%	OFICINA 6	315.000	193.500	163%	4%	OFICINA 6	13.233	18.200	73%	7%	OFICINA 6	27	20	135%	12%
OFICINA 7	110.390	730.000	15%	3%	OFICINA 7	174.000	370.000	47%	8%	OFICINA 7	30.864	28.000	110%	14%	OFICINA 7	16	38	42%	8%
OFICINA 8	53.785	365.000	15%	2%	OFICINA 8	150.000	185.000	81%	0%	OFICINA 8	11.231	14.000	80%	6%	OFICINA 8	10	19	53%	5%
OFICINA 9	522.125	580.000	90%	15%	OFICINA 9	1.010.000	250.000	404%	28%	OFICINA 9	13.450	12.000	112%	6%	OFICINA 9	5	14	36%	2%
OFICINA 10	157.160	388.000	41%	5%	OFICINA 10	0	195.000	0%	5%	OFICINA 10	15.031	14.700	102%	7%	OFICINA 10	28	20	141%	13%
OFICINA 11	385.000	730.000	53%	11%	OFICINA 11	100.000	370.000	27%	6%	OFICINA 11	8.852	17.750	50%	4%	OFICINA 11	26	38	68%	12%
OFICINA 12	64.967	163.750	40%	2%	OFICINA 12	0	55.000	0%	0%	OFICINA 12	10.521	7.875	134%	5%	OFICINA 12	11	11	100%	5%
OFICINA 13	335.057	250.000	134%	10%	OFICINA 13	0	92.500	0%	5%	OFICINA 13	12.705	10.500	121%	6%	OFICINA 13	11	14	79%	5%
TOTAL ZONA	3463613	6647250	52%			3201164	3130500	102%			208597	222425	94%			220	295	75%	

PRODUCTIVIDAD ABRIL 2016

DESEMBOLSOS CONSUMO					DESEMBOLSOS HIPOTECARIO + LEASING					TOTAL PRIMAS DE SEGUROS					TARJETAS DE CREDITO ACTIVAS PERSONAS				
OFICINAS	Ejecc	Meta	% CUMPLIMIENTO SEGÚN META	% PARTICIPACION DE VENTAS POR CUMPLIMIENTO	OFICINAS	Ejecc	Meta	% CUMPLIMIENTO SEGÚN META	% PARTICIPACION DE VENTAS POR CUMPLIMIENTO	OFICINAS	Ejecc	Meta	% CUMPLIMIENTO SEGÚN META	% PARTICIPACION DE VENTAS POR CUMPLIMIENTO	OFICINAS	Ejecc	Meta	% CUMPLIMIENTO SEGÚN META	% PARTICIPACION DE VENTAS POR CUMPLIMIENTO
OFICINA 1	292.974	250.000	117%	6%	OFICINA 1	0	135.000	0%	12%	OFICINA 1	10.917	10.500	104%	5%	OFICINA 1	11	15	73%	4%
OFICINA 2	1.419.000	1.400.000	101%	30%	OFICINA 2	280.000	600.000	47%	18%	OFICINA 2	20.008	20.000	100%	10%	OFICINA 2	21	20	105%	8%
OFICINA 3	525.338	960.000	55%	11%	OFICINA 3	177.000	470.000	38%	3%	OFICINA 3	39.880	35.000	114%	19%	OFICINA 3	28	47	60%	11%
OFICINA 4	0	608.500	0%	0%	OFICINA 4	200.000	293.500	68%	6%	OFICINA 4	6.185	25.200	25%	4%	OFICINA 4	4	29	14%	2%
OFICINA 5	95.179	401.500	24%	2%	OFICINA 5	919.067	203.500	452%	6%	OFICINA 5	23.205	18.900	123%	11%	OFICINA 5	22	21	105%	7%
OFICINA 6	5.378	500.000	1%	0%	OFICINA 6	140.000	270.000	52%	10%	OFICINA 6	12.380	24.500	51%	5%	OFICINA 6	37	29	128%	14%
OFICINA 7	75.000	730.000	10%	2%	OFICINA 7	130.000	370.000	35%	5%	OFICINA 7	24.004	28.000	86%	11%	OFICINA 7	21	38	55%	8%
OFICINA 8	458.028	365.000	125%	10%	OFICINA 8	140.000	185.000	76%	5%	OFICINA 8	22.304	14.000	159%	10%	OFICINA 8	11	19	58%	4%
OFICINA 9	621.514	580.000	107%	12%	OFICINA 9	1.215.000	250.000	486%	32%	OFICINA 9	5.477	12.000	46%	2%	OFICINA 9	23	14	164%	8%
OFICINA 10	75.000	388.000	19%	2%	OFICINA 10	55.000	195.000	28%	0%	OFICINA 10	4.634	14.700	32%	2%	OFICINA 10	25	20	126%	10%
OFICINA 11	388.127	730.000	53%	8%	OFICINA 11	520.000	370.000	141%	3%	OFICINA 11	18.407	17.750	104%	9%	OFICINA 11	21	38	55%	7%
OFICINA 12	531.461	250.000	213%	10%	OFICINA 12	0	135.000	0%	0%	OFICINA 12	15.120	10.500	144%	7%	OFICINA 12	16	15	107%	6%
OFICINA 13	315.107	250.000	126%	7%	OFICINA 13	266.000	135.000	197%	0%	OFICINA 13	10.673	10.500	102%	5%	OFICINA 13	30	15	200%	11%
TOTAL ZONA	4802106	7413000	0,65			4042067	3612000	1,12			213199	241550	0,88			270	320	0,84	

PRODUCTIVIDAD MAYO 2016

DESEMBOLSOS CONSUMO					DESEMBOLSOS HIPOTECARIO + LEASING					TOTAL PRIMAS DE SEGUROS					TARJETAS DE CREDITO ACTIVAS PERSONAS				
OFICINAS	Ejecc	Meta	% CUMPLIMIENTO SEGUN META	% PARTICIPACION DE VENTAS POR CUMPLIMIENTO	OFICINAS	Ejecc	Meta	% CUMPLIMIENTO SEGUN META	% PARTICIPACION DE VENTAS POR CUMPLIMIENTO	OFICINAS	Ejecc	Meta	% CUMPLIMIENTO SEGUN META	% PARTICIPACION DE VENTAS POR CUMPLIMIENTO	OFICINAS	Ejecc	Meta	% CUMPLIMIENTO SEGUN META	% PARTICIPACION DE VENTAS POR CUMPLIMIENTO
OFICINA 1	255.485	250.000	102%	6%	OFICINA 1	0	135.000	0%	0%	OFICINA 1	14.840	10.500	141%	9%	OFICINA 1	8	15	53%	6%
OFICINA 2	2.080.000	1.400.000	149%	45%	OFICINA 2	799.000	600.000	133%	7%	OFICINA 2	25.308	20.000	127%	16%	OFICINA 2	16	20	80%	12%
OFICINA 3	104.543	618.000	17%	2%	OFICINA 3	735.106	295.000	249%	5%	OFICINA 3	21.826	21.700	101%	14%	OFICINA 3	30	29	104%	22%
OFICINA 4	10.000	148.500	7%	0%	OFICINA 4	0	93.500	0%	5%	OFICINA 4	561	7.700	7%	0%	OFICINA 4	1	11	9%	3%
OFICINA 5	50.000	322.000	16%	1%	OFICINA 5	0	140.000	0%	23%	OFICINA 5	1.036	9.800	11%	0%	OFICINA 5	1	12	8%	1%
OFICINA 6	364.538	401.500	91%	8%	OFICINA 6	415.500	195.000	213%	3%	OFICINA 6	29.502	18.900	156%	18%	OFICINA 6	22	21	105%	17%
OFICINA 7	31.335	500.000	6%	0%	OFICINA 7	0	270.000	0%	3%	OFICINA 7	8.893	24.500	36%	6%	OFICINA 7	12	29	41%	8%
OFICINA 8	327.646	608.500	54%	7%	OFICINA 8	0	293.500	0%	3%	OFICINA 8	22.695	21.700	105%	13%	OFICINA 8	17	29	59%	12%
OFICINA 9	43.023	365.000	12%	2%	OFICINA 9	297.000	185.000	161%	30%	OFICINA 9	15.420	14.000	110%	9%	OFICINA 9	5	19	26%	3%
OFICINA 10	775.000	350.000	221%	16%	OFICINA 10	600.000	150.000	400%	1%	OFICINA 10	6.963	5.000	139%	4%	OFICINA 10	10	5	200%	7%
OFICINA 11	333.000	388.000	86%	8%	OFICINA 11	98.000	195.000	50%	13%	OFICINA 11	6.880	14.700	47%	4%	OFICINA 11	10	20	50%	6%
OFICINA 12	72.039	523.000	14%	2%	OFICINA 12	84.000	280.000	30%	0%	OFICINA 12	9.445	14.450	65%	6%	OFICINA 12	2	30	7%	1%
OFICINA 13	146.273	250.000	59%	3%	OFICINA 13	250.000	135.000	185%	7%	OFICINA 13	1.435	10.500	14%	1%	OFICINA 13	2	15	13%	2%
TOTAL ZONA	4592882	6124500	75%			3278606	2967000	111%			164804	193450	85%			136	255	53%	

PRODUCTIVIDAD MENSUAL PRODUCTOS FOCO

ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS PRODUCCIÓN MENSUAL PRODUCTOS FOCO					
Productividad	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Productividad diciembre desembolso consumo	34	0	27	2,94	5,367
Productividad Enero desembolso consumo	34	2	19	2,94	3,08
Productividad Febrero desembolso consumo	34	0	17	2,94	3,627
Productividad Marzo desembolso consumo	34	0	13	2,94	3,522
Productividad Abril desembolso consumo	34	0	23	2,94	4,761
Productividad Mayo desembolso consumo	34	0	29	2,94	5,325
Productividad diciembre desembolso hipotecario + Leasing	34	0	15	2,94	3,567
Productividad Enero desembolso hipotecario + Leasing	34	0	15	2,94	3,08
Productividad Febrero desembolso hipotecario + Leasing	34	0	17	2,94	3,627
Productividad Marzo desembolso hipotecario + Leasing	34	0	13	2,94	3,522

Productividad Abril desembolso hipotecario + Leasing	34	0	23	2,94	4,761
Productividad Mayo desembolso hipotecario + Leasing	34	0	12	2,94	3,808
Productividad Diciembre prima de seguros	34	0	10	2,94	2,805
Productividad Enero prima de seguros	34	0	9	2,94	2,432
Productividad Febrero prima de seguros	34	0	9	2,94	2,448
Productividad Marzo prima de seguros	34	0	7	2,94	2
Productividad Abril prima de seguros	34	0	7	2,94	1,93
Productividad Mayo prima de seguros	34	0	10	2,94	3,237
Productividad Diciembre tarjetas de crédito activas	34	0	9	2,94	2,862
Productividad Enero tarjetas de crédito activas	34	0	14	2,94	2,932
Productividad Febrero tarjetas de crédito activas	34	0	10	2,94	2,851
Productividad Marzo tarjetas de crédito activas	34	0	7	2,94	2,061
Productividad Abril tarjetas de crédito activas	34	0	11	2,94	2,25
Productividad Mayo tarjetas de crédito activas	34	0	10	2,94	2,554

Fuente: Elaboración propia

CORRELACIONES												
	Dia_Libr e	Cen a	cin e	premios equipos	Bon o spa	medio cumple	reconocimie nto	pole positions	records oriente	alarga r puente	Llamad a musical	
por_prod_Dic_dc	Coeficie nte de correlaci ón Sig. (bilateral) N	,226	- ,059	- ,02 9	,104	,049	-,006	,036	,046	,052	,071	-,233
		,198	,741	,87 2	,558	,784	,971	,838	,798	,770	,690	,186
		34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
por_prod_ene_dc	Coeficie nte de correlaci ón Sig. (bilateral) N	,112	,100	,41 3*	,174	,358 *	,268	,257	,003	,036	,057	,373*
		,529	,574	,01 5	,326	,038	,126	,142	,987	,841	,747	,030
		34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
por_prod_feb_dc	Coeficie nte de correlaci ón Sig. (bilateral) N	-,130	,074	- ,06 7	,009	,017	-,038	-,136	,064	,092	-,268	-,295
		,462	,679	,70 7	,958	,922	,830	,442	,717	,606	,125	,090
		34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
por_prod_mar_dc	Coeficie nte de correlaci	,215	,009	,25 9	,034	- ,126	,013	-,093	,134	,061	,166	-,192

por_prod_may_dh	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	-,020 ,910 34	-,068 ,703 34	-,079 ,656 34	,111 ,533 34	-,154 ,385 34	-,021 ,907 34	-,097 ,586 34	,106 ,551 34	,062 ,726 34	-,248 ,156 34	-,278 ,111 34
por_prod_dic_ps	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,346* ,045 34	,021 ,907 34	-,028 ,876 34	,327 ,059 34	,127 ,475 34	,192 ,277 34	-,080 ,652 34	-,320 ,065 34	-,291 ,096 34	,230 ,190 34	,225 ,200 34
por_prod_ene_ps	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,112 ,529 34	-,014 ,938 34	-,082 ,647 34	,114 ,523 34	-,001 ,996 34	,006 ,971 34	-,039 ,826 34	-,207 ,240 34	-,292 ,094 34	0,000 1,000 34	-,181 ,307 34
por_prod_feb_ps	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	-,019 ,917 34	,248 ,157 34	,005 ,980 34	,189 ,284 34	,046 ,795 34	-,089 ,616 34	,340* ,049 34	-,078 ,663 34	,154 ,383 34	-,025 ,886 34	,123 ,489 34

por_prod_may_tc	Coefficiente de correlación	,122	,101	,070	,219	,320	-,186	,306	,076	-,030	,077	,218
	Sig. (bilateral)	,492	,570	,693	,214	,065	,291	,079	,669	,865	,665	,216
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).