



Gestión de la compensación en ISA

- Propósito
- Alcance
- Justificación
- Introducción
- Componentes
- Referenciamiento de mercado





INTRODUCCIÓN

En el Grupo ISA, la compensación se considera un habilitador clave de la estrategia empresarial y del desempeño organizacional. Está alineada con las estrategias Corporativa y de Talento, las cuales enfatizan la innovación, el liderazgo y la conexión de las personas con los objetivos del negocio. El sistema de compensación es dinámico, diseñado para apoyar las necesidades actuales y futuras del negocio, adaptarse a las condiciones externas e internas, y acompañar a los empleados a lo largo de su trayectoria profesional.

JUSTIFICACIÓN

Es necesario estandarizar los conceptos, procesos y metodologías de gestión de la compensación para facilitar su comprensión y aplicación en las empresas del Grupo. Esto contribuirá a promover la movilidad del talento, la gestión de la información y la toma de decisiones.



PROPÓSITO

El objetivo es definir los lineamientos corporativos que establecen el marco de referencia para la Gestión de la Compensación dentro de las empresas del Grupo.

ALCANCE

Esta guía aplica a todas las compañías (filiales) del Grupo ISA.

Filosofía y objetivos de la compensación

- **Alineación Estratégica:** La compensación se enmarca dentro de nuestra estrategia empresarial, cultura organizacional y marca empleadora del Grupo ISA y sus empresas.
- **Credibilidad y Confianza:** Contamos con esquemas de compensación simples y comprensibles, gestionados con objetividad y disciplina, respaldados por un sistema de gobernanza que garantiza coherencia y cumplimiento oportuno.
- **Diversidad y Equidad:** Nuestra política de compensación reconoce la diversidad de la fuerza laboral y se gestiona con principios de equidad, asegurando un trato igualitario y sin discriminación por motivos de religión, raza, género, diversidad, ideología, discapacidad u otra característica personal.
- **Flexibilidad e Innovación:** Estamos constantemente atentos y proactivos en apoyar el desarrollo de los negocios actuales y habilitar los futuros para garantizar la sostenibilidad. Desarrollamos programas de compensación innovadores y competitivos que reconocen las diferencias entre negocios, filiales y países, y que responden a cambios internos y externos.
- **Competitividad:** Nuestros esquemas de compensación se comparan continuamente con el mercado laboral de cada país para mantener niveles adecuados de competitividad.

Componentes de la compensación

La compensación total del Grupo ISA está compuesta por cuatro componentes diseñados para garantizar la atracción, motivación y retención del talento, en alineación con nuestros principios de compensación.

Estructura de Compensación Total: Compuesta por cuatro componentes clave orientados a atraer, motivar y retener talento.

Compensación Fija: Basada en las responsabilidades del cargo, la evaluación y el valor de mercado. Incluye pagos en efectivo anuales, tanto los exigidos por ley como pagos fijos adicionales (si aplica).

Compensación Variable: Reconoce los aportes individuales y organizacionales. No está garantizada; depende de los resultados a corto, mediano y largo plazo.

Beneficios: Apoyan el bienestar del empleado y su familia. Pueden incluir beneficios monetarios que mejoran el flujo de caja y contribuyen a la construcción de patrimonio personal.

Salario Emocional: Iniciativas no monetarias que promueven el equilibrio entre la vida laboral y personal, así como un entorno laboral positivo. Reconoce la diversidad de la fuerza laboral y representa una ventaja competitiva.



Referencias del mercado

El mercado de referencia es el grupo de empresas con el cual el Grupo ISA y sus filiales comparan sus prácticas de compensación. Se utiliza para determinar el nivel de competitividad externa y establecer la estructura salarial.

Composición del Mercado Para definir el mercado de referencia de cada filial, deben considerarse los siguientes criterios:

- Empresas con actividades económicas similares
- Empresas con ingresos equivalentes
- Empresas de otros sectores que compiten por el mismo talento
- Empresas con prácticas sólidas de gestión del talento humano

Adicionalmente, deben tenerse en cuenta las siguientes condiciones:

- El mercado de referencia debe incluir idealmente al menos 12 empresas
- En casos excepcionales, puede incluir un mínimo de 9 empresas debido a limitaciones de datos
- Al menos el 75% de las empresas seleccionadas deben mantenerse en el tiempo para garantizar la comparabilidad
- Los cambios significativos en la composición del mercado solo deben ocurrir si hay transformaciones importantes en la estrategia o el propósito del negocio

(Código Sustantivo del Trabajo)

Licencia anual (vacaciones)

- Los empleados tienen derecho a 15 días hábiles consecutivos de vacaciones pagadas por cada año de servicio continuo.
- El empleador debe programar las vacaciones dentro del año siguiente al período en el que se devengan.
- Los empleados deben ser notificados con al menos 15 días de anticipación al inicio de sus vacaciones.
- Los empleadores están obligados a mantener un registro de vacaciones, incluyendo fechas de vinculación, períodos de vacaciones y pagos correspondientes.

Horas extra y jornada laboral

- La jornada laboral legal máxima en Colombia es de 42 horas semanales, según lo establecido por la Ley 2101 de 2021.
- Estas horas pueden distribuirse en 5 o 6 días, garantizando al menos un día de descanso.
- Se permiten horarios flexibles (entre 4 y 9 horas por día) sin pago de horas extra, siempre que el total semanal no exceda las 42 horas y esté pactado en el contrato de trabajo.



Regulaciones internas

Horas Extra y Jornada Laboral

Artículo 33: Se entiende por trabajo extra toda labor que exceda la jornada ordinaria de trabajo y, en todo caso, que sobrepase el límite legal de horas laborales.

Artículo 34: En ningún caso las horas extra, sean diurnas o nocturnas, podrán exceder de dos (2) horas por día y doce (12) horas por semana, salvo en los casos contemplados en el artículo 163 del Código Sustantivo del Trabajo.

Cuando la jornada laboral se extienda por mutuo acuerdo entre el empleador y los trabajadores a diez (10) horas diarias, no se podrá laborar horas extra en ese mismo día. **Parágrafo:** El trabajo extra, salvo en los casos especificados en el artículo 163 del Código Sustantivo del Trabajo, debe ser expresamente autorizado por el empleador. **Artículo 35:** El trabajo extra será remunerado por la empresa de la siguiente manera:

- Horas extra diurnas: con un recargo del 25% sobre el salario ordinario diurno.
- Horas extra nocturnas: con un recargo del 75% sobre el salario ordinario diurno.

Internal Labor Regulations

Vacaciones Anuales

Artículo 53: Los empleados con un año de servicio tienen derecho a vacaciones pagadas consecutivas, conforme a acuerdos vigentes y respetando el mínimo legal. En contratos menores a un año, se reconoce el pago proporcional de vacaciones según el tiempo trabajado.

Artículo 54: La empresa debe programar las vacaciones dentro del año siguiente a su causación, ya sea de forma proactiva o a solicitud del empleado, sin afectar la operación. Se debe notificar con al menos 15 días de anticipación. **Parágrafo:** Puede establecerse un período fijo de vacaciones para parte o toda la planta, y en ese caso, los empleados con menos de un año se considerarán en vacaciones anticipadas, que se descontarán posteriormente.

Artículo 58: Durante las vacaciones, el empleado recibe el salario ordinario del día de inicio, excluyendo recargos por descanso obligatorio y horas extra. Si el salario es variable, se calcula con base en el promedio de los últimos 12 meses.

Parágrafo: La empresa debe llevar un registro detallado de las vacaciones de cada empleado, incluyendo fechas y pagos.



Compromisos

☐ Pago de salario digno

Ver: Componentes de compensación y composición del mercado

☐ Evitar o reducir las horas extra o jornadas laborales excesivas

En ISA y sus empresas afiliadas, el trabajo extra se realiza en cumplimiento de las normativas laborales vigentes en cada uno de los países donde operamos.

Programa de “Desconexión laboral” – Derecho a desconectarse: ISA tiene un horario laboral definido para sus empleados. Las comunicaciones (como mensajes internos, correos electrónicos y llamadas telefónicas) deben evitarse fuera de este horario. Tampoco deben programarse reuniones fuera de la jornada laboral. El objetivo es garantizar el descanso y bienestar de los empleados.

Reducción de jornada laboral: ISA ha implementado una jornada laboral que es 5 horas menor al máximo permitido por la ley. Algunas de sus empresas ofrecen jornadas más cortas los viernes. Otras cuentan con un banco de horas compensatorias, que permite a los empleados acumular tiempo y disfrutar de días de vacaciones totalmente remunerados en ocasiones especiales como Navidad y Año Nuevo.

Flexibilidad laboral: Se promueve un entorno adaptable que equilibra las necesidades del negocio con el bienestar de los empleados.

Horario flexible: Permite a los empleados ajustar sus horas de entrada y salida, cumpliendo con el total semanal requerido.

Flexilugar: Posibilita trabajar desde distintos lugares, incluyendo la oficina, el hogar u otros espacios aprobados.

Flexitrabajo: Combina flexibilidad en tiempo y lugar, fomentando la autonomía y la productividad.

Compromisos

☐ Establecimiento de jornada laboral máxima Ver: Horas extra y jornada laboral (pp. 4, 5) y jornada laboral (pp. 7).

☐ Remuneración equitativa para hombres y mujeres Ver: Filosofía y objetivos de compensación (Diversidad, criterios) (pp. 3).

☐ Pago de vacaciones a los trabajadores Todos los empleados de la empresa tienen derecho a los días de vacaciones establecidos por la ley, conforme al Código Sustantivo del Trabajo.

ISA otorga dos (2) días adicionales a los exigidos por la legislación. Por cada cinco (5) años de servicio, se añade un (1) día adicional a los días de vacaciones otorgados por la empresa.

Cada una de las empresas del Grupo ISA, en los distintos países, garantiza el cumplimiento del derecho a vacaciones conforme a la legislación local aplicable.

☐ Establecimiento de períodos mínimos de consulta o aviso previo antes de despidos masivos

Esto no aplica directamente a nuestras operaciones actuales, ya que los despidos masivos no forman parte de nuestras prácticas habituales. Sin embargo, cumplimos plenamente con las leyes laborales y regulaciones de empleo en todos los países donde operamos. En caso de que se presenten situaciones de este tipo manejarán conforme a la legislación nacional, con pleno respeto por los derechos humanos y comunicación transparente.





Jornada laboral Asistencia y beneficios

NUESTRA
ENERGÍA



Por muchos años, la jornada laboral semanal de la empresa ha estado por debajo del requisito legal, que establece un total de 48 horas por semana. En ISA, la jornada estándar es de 41,25 horas semanales (6,75 horas por día). Con la nueva reforma laboral que reduce el número legal de horas de trabajo, el horario de ISA seguiría estando 0,75 horas por debajo del nuevo requerimiento anual.

Horario laboral	Horas laborales	Diferencia entre el horario oficial y el de ISA
Horario laboral oficial (año anterior)	48	35 días (7 semanas)
Horario laboral ISA	41,25	

Asistencia y beneficios		
	Cost	Días
Nacimientos	0,61 (salarios mínimos legales mensuales vigentes)	3 a 5
Matrimonio	0,54 (salarios mínimos legales mensuales vigentes)	5
Muerte	Empleado	5
	4,4 (salarios mínimos legales mensuales vigentes)	
	Familiares	5
	1,25 (salarios mínimos legales mensuales vigentes)	
Beneficios voluntarios para los empleados		
Vacaciones	Días laborales adicionales más allá de los establecidos por la ley.	a. Con menos de quince (15) años de servicio continuo o discontinuo en la Empresa: dos (2) días laborales adicionales
		b. Con quince (15) años o más y menos de veinte (20): tres (3) días laborales adicionales
		c. Con veinte (20) años o más y menos de veinticinco (25): cuatro (4) días laborales adicionales
		d. Con veinticinco (25) años o más y menos de treinta (30): cinco (5) días laborales adicionales
		e. Con treinta (30) años o más: seis (6) días laborales adicionales