



**BENEFICIOS NO MONETARIOS Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN  
LABORAL EN UNA ORGANIZACIÓN MULTINACIONAL DEL SECTOR  
INDUSTRIAL COLOMBIANO**

*NON-MONETARY BENEFITS AND THEIR RELATIONSHIP WITH JOB  
SATISFACTION IN A MULTINATIONAL ORGANIZATION IN THE COLOMBIAN  
INDUSTRIAL SECTOR*

**Autoras**

**JEIMY ALEXANDRA DUARTE RODRÍGUEZ**

**LEYDY SULENY PÉREZ UREÑA**

**Asesor**

**JOHN FERNANDO MACÍAS PRADA**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL  
MEDELLÍN**

**2025**

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN .....	5
<i>ABSTRACT</i> .....	6
1. INTRODUCCIÓN .....	7
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
3. JUSTIFICACIÓN .....	13
4. OBJETIVOS .....	15
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	15
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
5. REVISIÓN DE LA LITERATURA .....	16
5.1. ANTECEDENTES .....	16
5.1.1. ESTADO DEL ARTE INTERNACIONAL.....	16
5.1.2. EVIDENCIA EMPÍRICA EN COLOMBIA .....	16
5.1.3. BRECHAS IDENTIFICADAS.....	19
5.1.4. CONTEXTO NORMATIVO LABORAL COLOMBIANO.....	20
5.2. MARCO CONCEPTUAL .....	21
5.2.1. BENEFICIOS NO MONETARIOS .....	22
5.2.2. COMPENSACIÓN TOTAL.....	26
5.2.3. PERCEPCIÓN .....	26
5.2.4. SATISFACCIÓN LABORAL .....	29
5.2.5. COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	30
6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	33
6.1. ENFOQUE CUALITATIVO.....	33
6.2. TIPO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	34

6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	34
6.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	35
6.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	35
6.6. CRITERIOS DE CALIDAD DEL ANÁLISIS CUALITATIVO .....	36
6.7. CONSIDERACIONES ÉTICAS (RESPECTO, CONFIDENCIALIDAD Y CONSENTIMIENTO INFORMADO).....	36
7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	39
7.1. BENEFICIOS NO MONETARIOS VIGENTES EN LA ORGANIZACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA ESTRATEGIA DE COMPENSACIÓN TOTAL .....	39
7.2. PERCEPCIONES DE LOS COLABORADORES QUE CONFORMAN EL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO SOBRE LOS BENEFICIOS NO MONETARIOS Y CÓMO ESTOS CONTRIBUYEN EN SU SATISFACCIÓN LABORAL	
45	
7.3. RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN LABORAL —VINCULADA CON LOS BENEFICIOS NO MONETARIOS— Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y LA PERCEPCIÓN DE EQUIDAD.....	51
8. CONCLUSIONES .....	59
8.1. LIMITACIONES DEL ESTUDIO .....	60
8.2. RECOMENDACIONES PARA LA ORGANIZACIÓN .....	60
8.3. PROYECCIONES FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.....	61
REFERENCIAS.....	63
ANEXOS .....	67

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Relaciones entre categorías analíticas en torno a la compensación no monetaria y el compromiso organizacional .....	31
--	----

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Dimensiones de los beneficios no monetarios.....	23
<b>Tabla 2:</b> Ruta metodológica.....	37
<b>Tabla 3:</b> Contraste entre la Descripción Oficial y la Percepción de los colaboradores sobre los beneficios no monetarios .....	40
<b>Tabla 4:</b> Contraste entre la Verbatims Representativos e Interpretación.....	46
<b>Tabla 5:</b> Matriz de análisis relacional entre los beneficios no monetarios, el compromiso organizacional y la percepción de equidad .....	52

## RESUMEN

En las organizaciones multinacionales del sector industrial colombiano, los beneficios no monetarios no siempre son percibidos como accesibles, equitativos o efectivos, lo que puede generar tensiones internas y afectar la satisfacción y el compromiso laboral. El presente estudio tuvo como objetivo general analizar cómo los beneficios no monetarios influyen en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la percepción de equidad en una organización multinacional del sector industrial colombiano ubicada en la zona costera.

Para alcanzar este propósito, la investigación abordó tres niveles de análisis: la caracterización de los beneficios vigentes, las percepciones de los empleados, y la relación entre estas percepciones y su sentido de equidad y su compromiso. Desde un enfoque cualitativo, se realizaron entrevistas semiestructuradas a colaboradores del departamento de Desarrollo Humano y se analizaron documentos internos, como el programa de bienestar y el informe más reciente de clima laboral, como fuentes complementarias de apoyo.

Los hallazgos muestran que, si bien algunos beneficios son valorados positivamente, persisten significados organizacionales asociados a la inequidad percibida, la baja transparencia informativa y experiencias simbólicas de exclusión, lo que debilita el compromiso organizacional. A partir de estos hallazgos se concluye que la gestión de beneficios no monetarios debe estar acompañada por mecanismos de comunicación efectivos, criterios de asignación transparentes y estrategias de adaptación contextual que refuercen la equidad y la satisfacción laboral.

**Palabras clave:** Beneficios no monetarios, Compensación total, Percepción de equidad, Satisfacción laboral, Compromiso organizacional

## *ABSTRACT*

In multinational organizations within Colombia's industrial sector, non-monetary benefits are not always perceived as accessible, equitable, or effective, which can generate internal tensions and impact job satisfaction and organizational commitment. The general objective of this study was to analyze how non-monetary benefits influence job satisfaction, organizational commitment, and the perception of fairness in a multinational organization from the industrial sector, located on the coastal zone of Colombia.

To achieve this purpose, the research addressed three levels of analysis: the characterization of existing benefits, employees' perceptions, and the relationship between these perceptions and their sense of fairness and commitment. Using a qualitative approach, semi-structured interviews were conducted with employees from the Human Development department, and internal documents such as the wellness program and the latest workplace climate report were analyzed as complementary sources of support.

The findings show that, although some benefits are positively valued, organizational meanings associated with perceived inequity, low transparency in communication, and symbolic experiences of exclusion persist, which weakens organizational commitment. Based on these findings, it is concluded that the management of non-monetary benefits must be accompanied by effective communication mechanisms, transparent allocation criteria, and contextual adaptation strategies that reinforce fairness and job satisfaction.

**Keywords:** Non-monetary benefits, Total compensation, Perception of equity, Job satisfaction, Organizational commitment

## 1. INTRODUCCIÓN

En el contexto organizacional contemporáneo, la gestión del talento humano ha evolucionado significativamente y dejado atrás modelos centrados exclusivamente en la compensación económica para dar paso a enfoques más integrales que consideran el bienestar, la motivación y el desarrollo de los trabajadores como pilares fundamentales. En este marco, los beneficios no monetarios han cobrado una relevancia estratégica, al constituirse en herramientas clave para la construcción de entornos laborales más satisfactorios, equitativos y sostenibles.

Estos beneficios —tales como los programas de bienestar físico y emocional, los esquemas de flexibilidad horaria y laboral, las oportunidades de formación y crecimiento profesional, y los mecanismos de reconocimiento simbólico— se asocian con la mejora del compromiso, del sentido de pertenencia y de la permanencia del talento en las organizaciones (Gómez y Ramírez, 2023).

El enfoque no se limita únicamente al plano motivacional, sino que también se relaciona con la calidad del clima organizacional, el sentido de pertenencia dentro del equipo, la productividad y la retención del talento humano. En efecto, diversas investigaciones han señalado que cuando los colaboradores reportan percepciones más favorables de satisfacción laboral y una mayor disposición a contribuir activamente a los objetivos corporativos cuando notan que su organización promueve beneficios que atienden sus necesidades personales y profesionales de manera equitativa (Deloitte, 2021; Rodríguez, Torres y Acosta, 2019).

No obstante, en el contexto de las organizaciones multinacionales del sector industrial colombiano, la implementación efectiva de estos beneficios conlleva una complejidad adicional, derivada de la necesidad de articular los lineamientos estratégicos globales con las especificidades del entorno local. Este desafío no es menor, ya que implica comprender e integrar factores culturales, socioeconómicos y laborales propios del país, los cuales pueden estar relacionados con la percepción y la adecuación de los beneficios ofrecidos. Así, el diseño de políticas de incentivos no monetarios debe tener en cuenta no solo su viabilidad operativa, sino también su legitimidad percibida y su pertinencia para los diferentes grupos de interés internos (Martínez, Rodríguez y Vélez, 2022).

En el departamento de Desarrollo Humano de la organización objeto de estudio se ha identificado una brecha significativa en las percepciones que los trabajadores tienen respecto a la

equidad en la asignación, el acceso y la comunicación de los beneficios no monetarios. Mientras algunos colaboradores destacan las ventajas de estos beneficios para su bienestar y consideran que reflejan el compromiso real del departamento con su desarrollo integral, otros manifiestan insatisfacción. Estos últimos señalan la falta de claridad en los criterios de asignación, la ausencia de canales de retroalimentación efectivos y la percepción de favoritismo en su distribución. Estas tensiones han sido interpretadas por los empleados como indicios de inequidad interna, lo que podría debilitar su sentido de pertenencia y afectar su experiencia general.

Desde una perspectiva cualitativa, comprender cómo los colaboradores experimentan y dan significado a los beneficios no monetarios dentro de su entorno de trabajo se vuelve esencial para evaluar su eficacia. Estudios recientes destacan que factores como la claridad comunicativa, la adaptación de los beneficios a necesidades individuales y la percepción de equidad organizacional son determinantes en la forma en que estos programas son comprendidos y valorados por los trabajadores (López y Pérez, 2021). Más que establecer variables cuantitativas de efectividad, entonces, el enfoque cualitativo busca explorar el modo en que estos beneficios contribuyen a moldear las percepciones, las expectativas y los niveles de satisfacción de los trabajadores.

En este sentido, el presente estudio tiene como objetivo analizar cómo los beneficios no monetarios configuran la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la percepción de equidad en una organización multinacional del sector industrial colombiano. La investigación se abordará desde un enfoque cualitativo, mediante entrevistas semiestructuradas realizadas a colaboradores que conforman el departamento de Desarrollo Humano. Asimismo, se explorarán documentos internos como referencia complementaria (por ejemplo, el programa de bienestar y el informe de la última encuesta de clima laboral realizada en el año 2024), y se tendrán en cuenta su disponibilidad y relevancia para el estudio. Este enfoque permitirá comprender los significados atribuidos por los empleados a los beneficios recibidos, así como los factores que pueden condicionar o favorecer su efectividad como herramientas de gestión del talento.

Los hallazgos de este estudio buscan generar aportes valiosos tanto para la organización analizada como para otras organizaciones del sector, para diseñar estrategias más eficaces, inclusivas y equitativas de distribución de beneficios no monetarios y, al mismo tiempo,

enriquecer la comprensión empírica de los vínculos entre percepción de equidad y compromiso organizacional en el contexto de las corporaciones multinacionales.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los beneficios no monetarios han adquirido una relevancia creciente en la gestión del talento humano, debido a su influencia en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la percepción de equidad (García et al., 2020; Tannenbaum, 2022). Incentivos como los programas de bienestar, el desarrollo profesional, la flexibilidad laboral y los diferentes medios de reconocimiento del desempeño han demostrado ser estratégicos para la retención del talento y la mejora de la productividad. Este estudio se centra en una organización multinacional del sector industrial colombiano con sede principal en la zona costera del país, que agrupa a más de treinta y cinco organizaciones, emplea a más de cuatro mil quinientas personas y realiza diferentes actividades comerciales en sectores como la agricultura, la industria manufacturera, la logística y los bienes raíces.

Las organizaciones multinacionales del sector industrial colombiano enfrentan el reto de equilibrar políticas corporativas globales con las expectativas y necesidades locales (Molina y Sánchez, 2019; Gómez y Ramírez, 2023). La implementación efectiva de estos beneficios no solo influye en el clima organizacional, sino que también se vincula con la fidelización del talento humano y fomenta una cultura organizacional basada en la confianza y la reciprocidad.

A pesar del crecimiento de los beneficios no monetarios en Colombia, informes recientes reflejan una brecha entre la oferta empresarial y la percepción de los empleados. Según PageGroup (2023), el 75 % de las organizaciones encuestadas ofrecen algún tipo de incentivo, pero casi la mitad de los trabajadores desconocen su existencia o consideran que no responden a sus necesidades, lo cual afecta la motivación y el sentido de pertenencia. En la multinacional estudiada, el informe de clima laboral más reciente reveló que el 49.4 % de los colaboradores reportan niveles de satisfacción "excepcional", lo cual es una evidencia de la diferencia entre la experiencia laboral y la necesidad de mejorar la comunicación y la accesibilidad de estos beneficios.

Desde una perspectiva teórica, la equidad en la asignación de beneficios no monetarios es clave para el compromiso organizacional. Colquitt, Lepine y Wesson (2019) sostienen que la distribución justa y transparente fortalece la motivación y el desempeño. Por el contrario, las barreras de acceso, la comunicación ineficaz o los criterios poco claros generan insatisfacción y desconfianza, lo cual aumenta la rotación laboral y debilita la conexión con la organización

(Tannenbaum, 2022). Este desafío es especialmente relevante en multinacionales que deben integrar estrategias globales con dinámicas culturales y económicas locales.

Este estudio busca analizar cómo los beneficios no monetarios configuran la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la percepción de equidad en una organización multinacional del sector industrial colombiano. En este contexto, el departamento de desarrollo humano enfrenta el desafío de armonizar las políticas globales de la organización con las expectativas y necesidades locales de sus colaboradores. Los programas de bienestar, desarrollo profesional, flexibilidad laboral y reconocimiento han adquirido un rol crucial en la gestión del talento, pues pueden ser comprendidos como un factor que configura la experiencia laboral. Para abordar esta problemática, se realizaron entrevistas semiestructuradas con el personal de diferentes niveles jerárquicos del departamento de desarrollo humano. Además, se analizaron documentos como el programa de bienestar y el informe más reciente de clima laboral. En este sentido, no se trata únicamente de revisar la existencia de los beneficios, sino de comprender cómo estos son comunicados, percibidos y experimentados por los trabajadores dentro del contexto del departamento de desarrollo humano<sup>1</sup>.

A pesar de los crecientes estudios sobre beneficios no monetarios, aún se comprende poco cómo los trabajadores los perciben. Además, pocas investigaciones exploran de qué manera la comunicación interna, la cultura organizacional y los sistemas de asignación moldean la percepción de equidad de estos incentivos. Ante este escenario, la presente investigación se propone explorar las percepciones del personal sobre los beneficios no monetarios ofrecidos por la organización, así como los factores que influyen en su sentido de equidad y su satisfacción laboral. Este análisis permitirá contrastar los discursos institucionales con las experiencias vividas por los trabajadores para así identificar posibles desacuerdos y oportunidades de mejora. Para obtener una comprensión de estas dinámicas en un contexto organizacional en el que se ven implicadas directamente la gestión y la comunicación de dichos programas, esta investigación se enfocó en las vivencias y valoraciones de los integrantes del Departamento de Desarrollo Humano Organizacional de la entidad seleccionada para el estudio. A partir de estos hallazgos, la presente investigación busca responder la siguiente pregunta:

---

<sup>1</sup> En última instancia, este estudio busca generar conocimiento útil para el diseño de estrategias organizacionales más transparentes, inclusivas y coherentes, que reconozcan la voz de los colaboradores y contribuyan a fortalecer su compromiso, su satisfacción y su permanencia dentro de la organización.

**¿Cómo perciben los colaboradores de una organización multinacional del sector industrial colombiano los beneficios no monetarios y su relación con la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la percepción de equidad?**

### 3. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones multinacionales son clave en la economía global, ya que impulsan el empleo y el desarrollo tecnológico y el económico. Su operación en múltiples mercados demanda una gestión del talento humano sofisticada que se adapte a la globalización y a la diversidad cultural para asegurar la eficiencia y la sostenibilidad (International Labour Organization, 2020). Actualmente, la compensación no solo incluye el salario, sino también beneficios que promueven el bienestar integral de los colaboradores. Sus expectativas han cambiado: buscan estabilidad financiera, crecimiento personal y profesional, equilibrio laboral y personal y un entorno que promueva el bienestar.

Desde el punto de vista académico, esta investigación es relevante porque profundiza en los beneficios no monetarios, un aspecto crucial de la motivación laboral aún poco explorado en multinacionales de países en vía de desarrollo como Colombia. Para capturar las percepciones subjetivas de la valoración que hacen de ellos los trabajadores y de la manera en la que los experimentan, se requiere un enfoque cualitativo. A diferencia de los estudios cuantitativos (enfocados en satisfacción o rotación), un análisis interpretativo puede revelar la influencia de estos beneficios en el compromiso organizacional y el bienestar laboral.

Aunque la compensación económica sigue siendo fundamental, estudios demuestran que la motivación intrínseca depende de la autonomía, el sentido de competencia y la conexión social. Desde la teoría de la autodeterminación, Deci y Ryan (2021) explican que los beneficios no monetarios bien diseñados —como programas de desarrollo, reconocimiento, bienestar emocional y flexibilidad laboral— pueden potenciar estos elementos. Para mantener la ventaja competitiva de las multinacionales en sectores industriales competitivos como el colombiano, es esencial invertir en estas estrategias.

El contexto colombiano, con su diversidad sociocultural y sus desafíos económicos, resalta la importancia de estos beneficios. Más allá del dinero, los trabajadores valoran iniciativas que les permitan equilibrar trabajo y vida personal, acceder a formación continua y sentirse reconocidos. Una gestión del talento alineada con las necesidades de los trabajadores refuerza su lealtad y su estabilidad laboral, lo cual contribuye al éxito sostenible de las multinacionales en el país.

Desde la perspectiva organizacional, para transformar políticas en resultados efectivos es clave comprender el papel de los beneficios no monetarios en la creación de un ambiente que fomente la permanencia y el compromiso del talento. Al optimizar estos incentivos, las organizaciones pueden reducir la rotación y el ausentismo, y consolidarse como un empleador atractivo que retiene a los mejores profesionales. En un mercado competitivo, en el que la fidelización del talento y el fortalecimiento de la cultura organizacional son cruciales, estas medidas representan un factor de diferenciación estratégica. Informes recientes indican que el desarrollo profesional, el reconocimiento emocional y la flexibilidad laboral tienen una influencia significativa en la fidelización del talento (Robbins y Judge, 2020; Tannenbaum, 2022).

Pese a los avances en el estudio de los beneficios no monetarios, aún hay vacíos en la literatura en cuanto a cómo los colaboradores los interpretan y valoran en multinacionales de países en vía de desarrollo. Factores como las diferencias culturales, económicas y organizacionales pueden influir en la percepción de equidad, lo que exige un enfoque que capture estas dinámicas desde la perspectiva del personal. Sin embargo, la mayoría de las investigaciones actuales priorizan métricas cuantitativas, sin profundizar en la dimensión subjetiva de estos incentivos. Esta escasez de estudios cualitativos centrados en la experiencia directa resalta la necesidad de explorar cómo se construyen las percepciones y significados en el contexto organizacional colombiano.

Esta investigación busca aportar evidencia empírica desde una perspectiva interpretativa, a través del análisis de cómo los beneficios no monetarios configuran la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la percepción de equidad en una organización multinacional del sector industrial colombiano. Los hallazgos serán insumos clave para rediseñar estrategias de comunicación interna, criterios de asignación y mecanismos de participación en torno a los beneficios no monetarios. Para ello, se buscará comprender cómo los trabajadores perciben y experimentan estos beneficios, para así contribuir a la construcción de condiciones organizacionales que favorezcan su permanencia y su sentido de pertenencia.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar cómo los beneficios no monetarios configuran la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la percepción de equidad en una organización multinacional del sector industrial colombiano.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Caracterizar los beneficios no monetarios vigentes en la organización y su relación con la estrategia de compensación total.
- ✓ Explorar las percepciones de los colaboradores que conforman el Departamento de Desarrollo Humano sobre los beneficios no monetarios y sobre cómo estos contribuyen a la satisfacción laboral.
- ✓ Identificar la relación entre la satisfacción laboral —vinculada con los beneficios no monetarios— y el compromiso organizacional y la percepción de equidad.

## **5. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **5.1. ANTECEDENTES**

En el contexto actual de transformación organizacional, caracterizado por la digitalización, la globalización y los cambios en las expectativas laborales, las organizaciones multinacionales se ven obligadas a redefinir sus políticas de gestión del talento humano. Este rediseño no solo debe responder a estándares globales de competitividad, sostenibilidad y responsabilidad social, sino que también debe considerar las particularidades económicas, sociales y culturales del entorno local en el que operan.

#### **5.1.1. ESTADO DEL ARTE INTERNACIONAL**

A nivel internacional, numerosos estudios han demostrado que la percepción de equidad y la claridad en la comunicación sobre los beneficios repercuten directamente en la motivación, el desempeño y la fidelización del talento humano. Robbins y Judge (2020) subrayan que los trabajadores que perciben una distribución justa de los incentivos, en función de criterios comprensibles y transparentes, tienden a manifestar mayores niveles de compromiso y lealtad hacia la organización. Asimismo, desde el enfoque de la justicia organizacional, Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Ng (2019) destacan la importancia de la justicia distributiva (percepción de equidad en la asignación de beneficios) y la justicia procedimental (percepción de equidad en los procesos mediante los cuales se toman decisiones) como factores determinantes en la evaluación que los colaboradores hacen del trato recibido por la organización. Una percepción negativa en alguno de estos aspectos puede dar lugar a sentimientos de insatisfacción y desconfianza e incluso a abandono del puesto, sin importar cuán generosa sea la oferta de beneficios en términos objetivos. Esta información es relevante para nuestra investigación porque demuestra que a nivel internacional se ha resaltado la importancia de la percepción de equidad y la comunicación clara de los beneficios, algo fundamental para comprender las dinámicas de interés en el contexto colombiano.

#### **5.1.2. EVIDENCIA EMPÍRICA EN COLOMBIA**

El desafío de entender el impacto de la percepción de equidad y la importancia de la comunicación clara es aún más complejo en contextos como el colombiano. En Colombia, las organizaciones multinacionales deben adaptar sus políticas globales a realidades locales marcadas por desigualdades estructurales, diversidad cultural y expectativas laborales

particulares. En estos casos, la implementación de beneficios no monetarios requiere un enfoque contextualizado y sensible a las necesidades específicas del talento humano local. Sin los ajustes necesarios, la estandarización puede resultar en que los programas de beneficios no monetarios sean percibidos como irrelevantes o inaccesibles. Por otro lado, una adaptación cuidadosa puede traducirse en una poderosa herramienta de cohesión interna y diferenciación competitiva.

En América Latina, y particularmente en Colombia, se ha observado un aumento en la implementación de programas de bienestar laboral por parte de organizaciones del sector industrial. Sin embargo, la percepción de estos beneficios continúa siendo desigual. Un informe de PageGroup (2023) señala que el 48 % de los colaboradores colombianos manifiestan no conocer con claridad los beneficios que su organización les ofrece, mientras que un 35 % indica no comprender los mecanismos para acceder a ellos. Esto sugiere que, más allá del diseño de los incentivos, existen brechas en la comunicación y en la divulgación interna que limitan su efectividad y generan percepciones de inequidad. Este dato subraya la necesidad de investigar la percepción de los beneficios en el contexto colombiano, tema central de nuestra investigación.

Adicionalmente, el contexto de las organizaciones multinacionales introduce nuevas complejidades. Las diferencias entre empleados locales y expatriados, las políticas corporativas centralizadas y las jerarquías organizacionales pueden generar asimetrías en la asignación y en la percepción de los beneficios. López y Pérez (2021) advierten que la falta de alineación entre las políticas globales y las realidades locales en entornos con alta diversidad cultural y organizacional puede acentuar la sensación de exclusión o favoritismo entre ciertos grupos de colaboradores. Este estudio destaca un aspecto clave para nuestra investigación en una multinacional: la importancia de considerar la diversidad cultural y organizacional en el diseño y la implementación de beneficios.

Diversas investigaciones han abordado el vínculo entre los beneficios no monetarios y el compromiso organizacional, principalmente desde enfoques cuantitativos. Por ejemplo, García y Ramírez (2022) demostraron que las organizaciones colombianas que ajustan sus beneficios a las necesidades de sus trabajadores reportan mejoras en el clima organizacional y reducciones en la rotación de hasta un 30 %. Este hallazgo sugiere que una estrategia de compensación no monetaria efectiva puede incidir positivamente en la permanencia y el bienestar del talento humano, lo cual se alinea con el objetivo de nuestra investigación de entender la influencia de estos beneficios en la satisfacción y el sentido de pertenencia.

En el contexto colombiano, diversos estudios han explorado los factores que influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, Moreno Charris y Rodríguez (2018) llevaron a cabo un análisis cuantitativo sobre la satisfacción laboral en las Pyme del sector textil y de confección de Barranquilla e identificaron factores clave como la remuneración, el reconocimiento, el ambiente laboral, la estabilidad y el desarrollo profesional. Si bien su estudio se centró en un sector y un tamaño de organización diferente al nuestro, compartimos el interés en comprender los determinantes de la satisfacción laboral en Colombia, particularmente en lo que tiene que ver con aspectos como el reconocimiento, el desarrollo profesional y el ambiente laboral. A diferencia de su enfoque más amplio, nuestra investigación profundiza específicamente en la percepción de los beneficios no monetarios y en cómo la equidad en su distribución influye en la satisfacción y el compromiso dentro de una organización multinacional del sector industrial, un contexto con dinámicas y complejidades particulares.

Un estudio relevante para comprender la dualidad de los factores de satisfacción en el país es el de Marín Tabares y Giraldo Osorio (2017), quienes analizaron la asociación de los niveles de satisfacción laboral con factores monetarios y no monetarios, así como características individuales, en Colombia. Sus conclusiones señalan que, si bien elementos monetarios como las primas extralegales y los salarios tienen una asociación positiva con la satisfacción, factores no monetarios como contar con un contrato escrito (estabilidad) también son relevantes. Sin embargo, factores no monetarios como condiciones ambientales o físicas inadecuadas o trabajo excesivo tienen un impacto negativo. Este trabajo es relevante para nuestra investigación ya que confirma el valor que tienen los factores no monetarios en la satisfacción laboral dentro de Colombia y la necesidad de ir más allá del ingreso económico. A diferencia de su alcance nacional y su enfoque en las relaciones de diversas variables estadísticas, nuestra investigación adopta una perspectiva cualitativa para explorar cómo se perciben beneficios no monetarios específicos, cuál es su relación con la equidad y el compromiso, y qué tensiones surgen dentro de una organización industrial multinacional.

En línea con la exploración de los determinantes de la satisfacción laboral en Colombia, Barrios Barrera, Botía Díaz y Cortés Aguilar (2012) hicieron un análisis de los trabajadores asalariados, con particular atención al tipo de contrato que tenían. Sus hallazgos destacaron que algunos determinantes positivos de su satisfacción, además del ingreso, eran factores como recibir subsidios (de alimentación, familiar, educativo), tener prestaciones legales completas,

contar con un contrato directo e indefinido, contar con acceso a capacitaciones y su antigüedad en la organización. Este estudio proporciona un panorama sobre cómo elementos relacionados con la formalidad del empleo, ciertos beneficios extralegales y las oportunidades de desarrollo influyen en la satisfacción laboral en Colombia. Nuestra investigación se relaciona con este trabajo al abordar la satisfacción y la capacitación como factores clave, pero se diferencia en que se centra en la percepción cualitativa de una gama más amplia de beneficios no monetarios —incluyendo flexibilidad y reconocimiento— y analiza explícitamente la variable de la percepción de equidad y su vínculo con el compromiso en un contexto organizacional de una multinacional del sector industrial.

Sin embargo, los estudios cualitativos sobre este tema son escasos. Una excepción destacada es el trabajo de López y Herrera (2021), quienes realizaron entrevistas en profundidad con colaboradores del sector industrial en Bogotá y encontraron que muchos de ellos asocian los beneficios no monetarios con reconocimiento simbólico, estabilidad emocional y sentido de pertenencia. Esta investigación aporta una mirada valiosa a cómo los trabajadores interpretan y valoran estos incentivos más allá de su contenido formal, lo cual es de gran utilidad para el enfoque cualitativo de nuestro estudio en una multinacional.

De manera similar, en su estudio etnográfico sobre cultura organizacional en una multinacional del sector minero, Torres (2020) evidenció que la percepción de equidad en el acceso a beneficios no monetarios está fuertemente condicionada por la comunicación interna y la visibilidad de los criterios de asignación. Estas investigaciones demuestran que la manera en que los empleados viven y comprenden los beneficios ofrecidos tiene una influencia directa sobre su satisfacción laboral. Al contrastar estos hallazgos con nuestra investigación, que se centra en la percepción del personal dentro de una organización multinacional en Colombia, se refuerza la relevancia de escuchar sus voces para explorar las dinámicas organizacionales que determinan la efectividad de estos beneficios. Comprender estas opiniones no solo ofrece claridad sobre la equidad en las prácticas empresariales, sino que también abre la puerta a mejoras sustanciales en la gestión de los recursos humanos dentro de este contexto.

### **5.1.3. BRECHAS IDENTIFICADAS**

Desde una perspectiva académica, aún persiste una brecha en la literatura relacionada con la manera en que los colaboradores perciben los beneficios no monetarios en organizaciones multinacionales que operan en países del Sur Global. La mayoría de los estudios disponibles se

concentran en países del Norte Global o en sectores como el financiero y el tecnológico, por lo que hay un vacío importante en contextos como el industrial colombiano, en el que las condiciones laborales, los niveles de formalidad y las dinámicas jerárquicas presentan características particulares. Esta brecha en la literatura justifica la necesidad de nuestra investigación, que busca explorar las percepciones de los trabajadores en este contexto específico.

Frente a este panorama, la presente investigación busca aportar al entendimiento de las percepciones, las experiencias y los significados que los empleados atribuyen a los beneficios no monetarios al explorar cómo influyen en su satisfacción laboral y sentido de pertenencia. Esta aproximación es especialmente relevante para las organizaciones que buscan alinear sus estrategias de compensación con las expectativas reales de sus colaboradores, en un entorno en el que la retención del talento y el fortalecimiento del clima organizacional se han convertido en prioridades estratégicas.

#### **5.1.4. CONTEXTO NORMATIVO LABORAL COLOMBIANO**

El marco normativo en Colombia relevante para este trabajo, representado principalmente por la Ley 50 de 1990, el Código Sustantivo del Trabajo y el Decreto 1072 de 2015, establece las bases para la implementación de beneficios extralegales y programas de bienestar social. Aunque estas regulaciones promueven la creación de estrategias de bienestar organizacional y beneficios no monetarios, dejan en manos de las organizaciones la discreción sobre su diseño, su aplicación y su alcance. Esta flexibilidad puede generar disparidades significativas entre organizaciones en términos de la oferta y la calidad de los beneficios, lo que influye directamente en la percepción de equidad por parte de los empleados.

Los beneficios extralegales, tales como actividades culturales, recreativas o de formación, pueden tener una repercusión positiva en el bienestar de los trabajadores, pero su efectividad depende en gran medida de la manera en que se implementen y se distribuyan. Sin mecanismos obligatorios de evaluación o monitoreo, establecidos en la normatividad vigente, el acceso equitativo a estos beneficios puede verse comprometido. Es decir, los colaboradores pueden percibir que ciertos beneficios están siendo distribuidos de manera desigual, lo que afecta directamente su satisfacción y su nivel de compromiso organizacional.

La ausencia de una normativa más estricta sobre la evaluación del acceso a los beneficios podría generar una brecha en las percepciones de justicia organizacional. Aquellos trabajadores

que no reciban los mismos beneficios que otros o que consideren que la distribución no es equitativa podrían experimentar una disminución en su compromiso organizacional y en su satisfacción laboral, ya que la percepción de injusticia en el trato afecta su vínculo emocional con la organización.

En este contexto normativo, el Ministerio del Trabajo de Colombia (2020) ha puesto un énfasis particular en la promoción de la equidad laboral y destaca la importancia de abordar las brechas y la discriminación, particularmente aquellas basadas en género. El ministerio busca transformar las desigualdades mediante la promoción de la igualdad de oportunidades y el fomento de prácticas y políticas laborales sin sesgos, incluyendo medidas que inciden en la conciliación de las vidas laboral, familiar y personal. Esta perspectiva oficial sobre la necesidad de equidad en el ámbito laboral en Colombia se relaciona directamente con nuestra investigación al subrayar la importancia de la justicia dentro del entorno de trabajo.

Aunque la normativa colombiana proporciona directrices generales para promover el bienestar y los beneficios no monetarios, la falta de mecanismos claros para su monitoreo y su evaluación puede afectar negativamente la percepción de los colaboradores sobre la equidad y la efectividad de estos beneficios. Esto resalta la necesidad de fortalecer las políticas y prácticas organizacionales para garantizar que todos los empleados tengan acceso a beneficios de manera equitativa y que estos contribuyan realmente a mejorar su calidad de vida y su relación con la organización.

## **5.2. MARCO CONCEPTUAL**

El marco conceptual es esencial para orientar la investigación, ya que establece las bases teóricas necesarias para comprender los elementos que se van a estudiar. En esta investigación, se abordan cinco conceptos clave que son fundamentales para analizar cómo los beneficios no monetarios afectan el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la percepción de equidad de los colaboradores en una organización multinacional del sector industrial colombiano. Los conceptos centrales son: beneficios no monetarios, compensación total, satisfacción laboral, compromiso organizacional y percepción de equidad.

### **5.2.1. BENEFICIOS NO MONETARIOS**

En la actualidad, la satisfacción laboral no depende exclusivamente de la remuneración económica, sino que está determinada por una combinación de factores que incluyen el clima organizacional, el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento profesional y la percepción de equidad dentro de la organización. Los colaboradores buscan cada vez más un entorno de trabajo que les brinde estabilidad y desarrollo personal y profesional, así como un equilibrio adecuado entre la vida laboral y la personal. En este sentido, los beneficios no monetarios han cobrado una gran relevancia como herramientas clave para mejorar la experiencia del trabajador y fomentar su compromiso con la organización.

Beneficios como la flexibilidad horaria, el teletrabajo y los programas de conciliación laboral y familiar desempeñan un papel fundamental en la motivación y el compromiso de los colaboradores. Su implementación efectiva no solo contribuye al bienestar individual, sino que también fortalece la lealtad y el sentido de pertenencia dentro de la organización. Según Saks (2021), integrar estos incentivos en la estrategia de gestión del talento permite a las organizaciones mejorar su capacidad para atraer y retener a profesionales altamente calificados.

Comprender el papel que desempeñan los beneficios no monetarios en la satisfacción laboral resulta esencial para la formulación de estrategias efectivas en la gestión de recursos humanos, particularmente en el caso de las multinacionales del sector industrial. Estas organizaciones operan en contextos de alta exigencia y, con frecuencia, enfrentan desafíos adicionales relacionados con la alineación de políticas globales con las expectativas y las necesidades del talento local. La percepción de equidad en la distribución de beneficios es un factor clave, ya que cualquier desajuste entre lo que los trabajadores esperan y lo que efectivamente reciben puede generar insatisfacción y aumentar su tasa de rotación.

En esta investigación, los beneficios no monetarios se entenderán como todas aquellas recompensas que no involucran pagos directos, pero que son percibidas por los colaboradores como valiosas, tales como el reconocimiento, la formación continua, la flexibilidad laboral y el bienestar organizacional. Estos beneficios son cruciales para fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo, por lo que se evaluará cómo influyen en la satisfacción y el compromiso. Esto permitirá contribuir tanto al conocimiento académico como a la gestión empresarial en lo que respecta a las prácticas de compensación en el sector industrial. Además de proporcionar una visión integral sobre la percepción de los beneficios no monetarios, permitirá identificar ajustes

estratégicos orientados a mejorar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores. En este sentido, Jiang y Messersmith (2018) destacan que una correcta implementación de estos beneficios no solo repercute positivamente en el bienestar, sino que también puede mejorar el desempeño organizacional, reducir la rotación de personal y consolidar un ambiente laboral más armonioso y productivo.

En un mundo laboral en constante evolución, en el que la retención del talento es un desafío clave para las organizaciones, resulta fundamental adoptar un enfoque basado en la equidad, la comunicación efectiva y la personalización de los beneficios. Solo de esta manera las organizaciones podrán garantizar que sus estrategias de compensación no monetaria cumplan con su propósito de fortalecer el compromiso y la satisfacción de sus colaboradores para impulsar un crecimiento organizacional sostenible.

En el marco de esta investigación, los beneficios no monetarios son abordados como componentes clave de la estrategia de compensación total. Estos beneficios comprenden una variedad de prácticas organizacionales orientadas a mejorar la calidad de vida, la motivación y el sentido de pertenencia. La tabla 1 sintetiza las dimensiones identificadas en la literatura y en el análisis del caso. Se destacan su caracterización general, los principales referentes conceptuales y el enfoque específico con que serán examinadas en el estudio, de acuerdo con los objetivos propuestos.

**Tabla 1:** Dimensiones de los beneficios no monetarios

<b>Dimensión</b>	<b>Caracterización general</b>	<b>Enfoque de análisis en el estudio</b>	<b>Autores de referencia</b>
Conciliación vida-trabajo	Busca equilibrio entre vida personal y laboral, adaptándose a las necesidades individuales.	Indagar percepción de los colaboradores sobre apoyo y flexibilidad para armonizar responsabilidades personales y laborales.	Kossek y Hammer (2021)
Flexibilidad horaria	Permite adaptar la jornada laboral según necesidades	Explorar cómo los colaboradores	Kossek y Hammer (2021)

	personales. Mejora bienestar y productividad.	experimentan esta flexibilidad y cómo influye en su motivación y su compromiso.	
Teletrabajo	Modalidad remota que otorga autonomía y confianza. Mejora conciliación, pero presenta retos de conexión organizacional.	Comprender las percepciones sobre el teletrabajo como estrategia de bienestar y retención del talento.	Bloom et al. (2021)
Desarrollo y fidelización del talento	Programas de formación, ascenso y desarrollo profesional. Refuerzan sentido de pertenencia y competitividad organizacional.	Analizar cómo estos programas influyen en la motivación, el compromiso y la estabilidad de los colaboradores.	Garavan et al. (2020)
Programas de bienestar	Promueven salud física y mental. Fomentan cultura organizacional positiva y retención del talento.	Indagar el impacto percibido en el equilibrio personal-laboral y en el sentido de pertenencia.	Cooper y Quick (2021)
Reconocimiento laboral	Valora el esfuerzo y fomenta compromiso. Impacta positivamente en motivación y desempeño.	Explorar cómo se perciben las prácticas de reconocimiento y su relación con el compromiso organizacional.	Bakker y Demerouti (2020)

*Fuente:* elaboración propia.

La conciliación vida-trabajo se refiere a la capacidad que tienen los colaboradores para equilibrar sus responsabilidades personales y profesionales. Este tipo de beneficio no monetario adquiere especial relevancia en contextos industriales exigentes, en los que una política uniforme

puede resultar ineficaz. La investigación se enfocará en conocer cómo los trabajadores valoran la existencia de apoyos institucionales flexibles que les permitan armonizar ambas esferas, lo cual puede reforzar tanto la equidad como la productividad (Kossek y Hammer, 2021).

La flexibilidad horaria, por su parte, ha sido reconocida como una de las prácticas más valoradas en el entorno laboral contemporáneo. Su implementación adecuada permite reducir el estrés y mejorar la satisfacción, aunque también presenta desafíos de coordinación, especialmente en sectores que exigen presencialidad o sincronía (Kossek y Hammer, 2021). En este estudio se buscará identificar cómo esta práctica es percibida por los trabajadores y cómo incide en su bienestar y su lealtad organizacional.

El teletrabajo representa una transformación estructural en las relaciones laborales. Más allá de permitir el trabajo remoto, esta modalidad es entendida por los colaboradores como una muestra de confianza y respeto por su autonomía. No obstante, su aplicación también implica riesgos como la desconexión con la cultura organizacional o el debilitamiento del sentido de pertenencia (Bloom et al., 2021). La investigación analizará cómo se experimenta esta práctica en lo cotidiano y cuáles son los beneficios y tensiones que emergen de su uso.

En cuanto al desarrollo y fidelización del talento, esta dimensión abarca un conjunto de iniciativas que promueven el crecimiento profesional y el aprendizaje continuo. Los colaboradores suelen interpretar estas oportunidades como una inversión organizacional en su futuro, lo cual incrementa el sentido de pertenencia y la motivación (Garavan et al., 2020). Desde el enfoque del presente estudio, se explorará cómo estas acciones impactan la percepción de estabilidad, el compromiso y la competitividad interna.

Los programas de bienestar incluyen diversas estrategias dirigidas a mejorar la salud física y emocional de los trabajadores. Estos programas refuerzan el vínculo emocional con la organización y pueden incidir directamente en la reducción del ausentismo, el estrés y la rotación (Cooper y Quick, 2021). Su análisis en esta investigación permitirá comprender cómo se perciben estas iniciativas y hasta qué punto influyen en la construcción de un entorno laboral más humano y sostenible.

Finalmente, el reconocimiento laboral es un componente simbólico crucial en la gestión organizacional. Cuando los trabajadores perciben que su esfuerzo es reconocido de manera genuina y justa, tienden a fortalecer su compromiso, motivación y desempeño (Bakker y

Demerouti, 2020). El estudio pondrá atención a la manera en la que se materializan estos reconocimientos en la organización analizada y cómo son interpretados por quienes los reciben.

### **5.2.2. COMPENSACIÓN TOTAL**

La compensación total es un concepto integral que abarca tanto la compensación directa, como los beneficios adicionales proporcionados por la organización. De acuerdo con Lawler III y Hackman (1971), la compensación total incluye el salario base, los bonos, las comisiones y, además, los beneficios no monetarios como el tiempo libre remunerado, los programas de salud, las opciones de trabajo flexible y los planes de pensiones. Este enfoque considera que los colaboradores deben ser recompensados de manera equitativa, no solo por su trabajo, sino también por su contribución al éxito general de la organización.

La compensación total se ha convertido en un concepto estratégico clave para la gestión de recursos humanos. Según Colquitt (2001), una estrategia de compensación bien diseñada no solo tiene el objetivo de atraer y retener talento, sino también de alinear los intereses de los empleados con los de la organización. Al ofrecer un paquete completo de recompensas, las organizaciones pueden crear un entorno laboral que favorezca el compromiso, la motivación y la satisfacción por parte del personal. Además, la compensación total permite a las organizaciones diferenciarse de sus competidores, al ofrecer una propuesta de valor única que incluye tanto compensaciones tangibles como intangibles.

En esta investigación, la compensación total se entiende como el conjunto de recompensas monetarias y no monetarias ofrecidas por la organización. Este enfoque permitirá analizar cómo la combinación de estos elementos influye en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, especialmente en el contexto de una organización multinacional del sector industrial.

### **5.2.3. PERCEPCIÓN**

La percepción es un proceso cognitivo activo por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar sentido al entorno (Robbins y Judge, 2020). Este proceso no es pasivo; implica seleccionar, organizar e interpretar la información sensorial. Está fuertemente influenciada por factores internos del perceptor (como actitudes, motivos, intereses, experiencia y expectativas) y factores externos del objeto o evento percibido (novedad, movimiento, sonido, tamaño, entorno, proximidad y similitud). En esencia, la percepción transforma la información sensorial en una comprensión coherente y significativa del mundo,

incluyendo el entorno organizacional. La subjetividad inherente a este proceso explica por qué diferentes personas pueden observar la misma situación y reaccionar de maneras completamente distintas.

El enfoque cognitivo se centra en cómo la mente organiza la información a través de esquemas mentales, que son estructuras de conocimiento que influyen en la interpretación de nueva información (Fiske y Taylor, 1991). Dentro de este enfoque, la Teoría de la Atribución (Heider, 1958; Kelley, 1967) es particularmente relevante, ya que busca explicar cómo juzgamos a las personas al determinar si su comportamiento tiene causas internas o externas. Los errores de atribución, como el error fundamental de atribución —en el que subestimamos la influencia de factores externos y sobreestimamos los internos al juzgar a otros—, tienen una incidencia significativa en cómo percibimos el desempeño, la motivación y la responsabilidad en el lugar de trabajo (Robbins y Judge, 2020).

El enfoque de percepción social está influenciado por diversos sesgos cognitivos que pueden alterar significativamente la forma en que evaluamos a los demás. Entre estos, el efecto halo se refiere a la formación de una impresión general sobre un individuo con base en una sola característica (Thorndike, 1920). El efecto contraste juega un papel crucial, ya que la valoración de las características de un individuo se ve inevitablemente afectada por las comparaciones con otras personas que hemos encontrado recientemente. Si estas personas previas destacan positiva o negativamente, nuestra evaluación actual tenderá a desplazarse en la dirección opuesta, en lugar de basarse en un análisis objetivo.

Otro mecanismo que interfiere en una percepción social precisa es la proyección, la tendencia a atribuir nuestros propios rasgos (positivos o negativos) a otras personas, al suponer, erróneamente, que los demás comparten nuestras motivaciones o nuestros defectos. Finalmente, los estereotipos, definidos por Allport (1954), son atajos mentales que nos llevan a juzgar a un individuo con base en generalizaciones y preconcepciones sobre el grupo al que percibimos que pertenece. Si bien pueden ofrecer una aparente economía cognitiva, simplifican en exceso la complejidad individual y perpetúan juicios que a menudo carecen de fundamento en la realidad, lo cual afecta profundamente la objetividad de nuestras impresiones.

Estos enfoques teóricos subrayan que la percepción en la organización no es un reflejo pasivo de la realidad, sino una construcción activa influenciada por procesos cognitivos, sesgos sociales y experiencias previas. Dentro del amplio espectro de las percepciones en el lugar de

trabajo, una de las más críticas y directamente vinculada a la compensación y el bienestar es la percepción de equidad. Esta percepción no se trata simplemente de si una recompensa (monetaria o no monetaria) es buena o mala en sí misma, sino de cómo se percibe esa recompensa en relación con lo que otros reciben y en comparación con las contribuciones realizadas. Los conceptos centrales de beneficios no monetarios, compensación total, satisfacción laboral, compromiso organizacional y percepción de equidad se entrelazan de manera fundamental en la comprensión del bienestar y la productividad de los colaboradores.

Los beneficios no monetarios (reconocimiento, flexibilidad, bienestar) son un componente crucial de la compensación total, que abarca tanto lo monetario como lo no monetario. La correcta implementación y la percepción de estos beneficios influye directamente en la satisfacción laboral del empleado, definida como el bienestar y la conformidad con su experiencia en el trabajo. A su vez, una alta satisfacción laboral derivada de estos beneficios y la compensación total fortalecen el compromiso organizacional, es decir, el apego emocional y la disposición del colaborador a permanecer y contribuir al cumplimiento de sus objetivos. Este vínculo afectivo se potencia cuando los trabajadores perciben que la organización se preocupa por su bienestar.

Finalmente, la percepción de equidad, la evaluación que hace el colaborador sobre la justicia en la asignación y el acceso a los beneficios, actúa como una categoría transversal que modula cómo interpretan tanto los beneficios no monetarios como la compensación total y cómo estos inciden en su satisfacción y su compromiso. Una percepción de equidad positiva es vital: cuando falta comunicación clara o hay sesgos en la distribución se pueden generar insatisfacción y desmotivación, lo cual afecta negativamente el clima laboral y el compromiso.

Visto lo anterior, la presente investigación busca comprender cómo la estrategia de beneficios no monetarios, dentro del esquema de compensación total, modela la satisfacción y el compromiso organizacional de los colaboradores en una multinacional del sector industrial colombiano, siempre bajo el lente crítico de la percepción de equidad, que determinará la efectividad de dichas iniciativas.

### **5.2.3.1. PERCEPCIÓN DE EQUIDAD**

La percepción de equidad ha sido ampliamente discutida en la literatura organizacional. Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Ng (2019) proponen una teoría de la justicia organizacional que distingue entre justicia distributiva, justicia procedimental y justicia interpersonal. La justicia

distributiva se refiere a la percepción de los colaboradores sobre si los resultados que reciben —como salarios, beneficios y reconocimiento— son justos en relación con su esfuerzo y sus contribuciones. La justicia procedimental hace referencia a la percepción que tienen acerca de la equidad en los procedimientos y procesos utilizados para tomar decisiones, como las evaluaciones de desempeño y las promociones. Finalmente, la justicia interpersonal se refiere a la calidad de los tratos recibidos, la cortesía, el respeto y la dignidad en las interacciones dentro de la organización.

En esta investigación, la percepción de equidad se comprende como la evaluación que hace el colaborador sobre la justicia en la asignación y el acceso a los beneficios. Esta evaluación se realizará a través de las entrevistas semiestructuradas. La percepción de equidad en el trabajo es un elemento clave en la motivación y la satisfacción, ya que influye directamente en su nivel de compromiso y en su disposición a permanecer en la organización (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Ng, 2019). Este concepto hace referencia a la evaluación subjetiva que realizan los trabajadores sobre la justicia en la asignación de recompensas, beneficios y oportunidades dentro de la organización.

Cuando los trabajadores perciben que los incentivos, tanto monetarios como no monetarios, se distribuyen de manera equitativa y transparente, se fortalece la confianza en la organización y se refuerza el sentido de pertenencia. La falta de una comunicación clara sobre estos incentivos puede generar desinformación y descontento entre los colaboradores, quienes pueden no estar al tanto de los programas disponibles o no comprender los criterios bajo los cuales se otorgan. Esta situación puede derivar en percepciones de favoritismo o discriminación, lo cual afecta negativamente el clima laboral y reduce el nivel de compromiso organizacional. Por el contrario, una gestión equitativa y transparente de los beneficios no monetarios contribuye a fortalecer la confianza de los empleados en la organización.

#### **5.2.4. SATISFACCIÓN LABORAL**

La satisfacción laboral es un concepto multifacético que se refiere al grado en que los colaboradores se sienten contentos con su trabajo y las condiciones laborales que la organización les ofrece. Según Robbins y Judge (2020), la satisfacción laboral no solo depende de factores tangibles como la compensación y las condiciones de trabajo, sino también de factores simbólicos como el reconocimiento, el trato respetuoso y la sensación de ser parte de un equipo o

proyecto colectivo. Los beneficios no monetarios, como la flexibilidad, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo personal, juegan un papel crucial en la satisfacción del personal.

En este estudio, la satisfacción laboral se entiende como la percepción subjetiva de bienestar y conformidad del colaborador con su experiencia laboral. Esta percepción está influenciada principalmente por la percepción de los beneficios no monetarios proporcionados por la organización. Aquellos empleados que se sienten insatisfechos tienden a generar percepciones negativas que pueden afectar su motivación y su productividad (Arévalo y Leveau, 2021). Este concepto es clave tanto en organizaciones públicas como privadas, ya que un ambiente laboral saludable no solo mejora el bienestar individual, sino que también fortalece la dinámica organizacional y el desempeño colectivo. Un entorno de trabajo inadecuado puede deteriorar la satisfacción individual y afectar la ejecución de las tareas diarias, lo cual genera estrés y reduce la calidad del trabajo. En este sentido, la promoción de la satisfacción laboral no solo busca incrementar la felicidad de los colaboradores, sino que también actúa como un factor determinante en su nivel de compromiso y motivación dentro de la organización (Soria, 2023).

Diferentes elementos influyen en la percepción de satisfacción en el ámbito laboral, entre ellos el grado de desafío del trabajo, la equidad en los sistemas de recompensa, la calidad del ambiente organizacional y la alineación entre el perfil del trabajador y su rol dentro de la organización. Estos factores no solo favorecen el sentido de pertenencia, sino que también fortalecen el desempeño y reducen la rotación laboral, aspectos esenciales para el éxito y sostenibilidad de cualquier organización (Soria, 2023; García y Muñoz, 2022).

### **5.2.5. COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

El compromiso organizacional se refiere al vínculo emocional que los colaboradores desarrollan con la organización y su disposición para contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Meyer y Allen (2004) proponen un modelo de tres componentes del compromiso organizacional: afectivo, normativo y calculativo. El compromiso afectivo es el más relevante para este estudio y se refiere a la conexión emocional que sienten los colaboradores hacia la organización, lo que se traduce en su deseo de permanecer en ella. Este compromiso afectivo se puede fomentar cuando los trabajadores perciben que la organización se preocupa por su bienestar, como se refleja en la implementación de beneficios no monetarios que apoyen sus necesidades personales y profesionales.

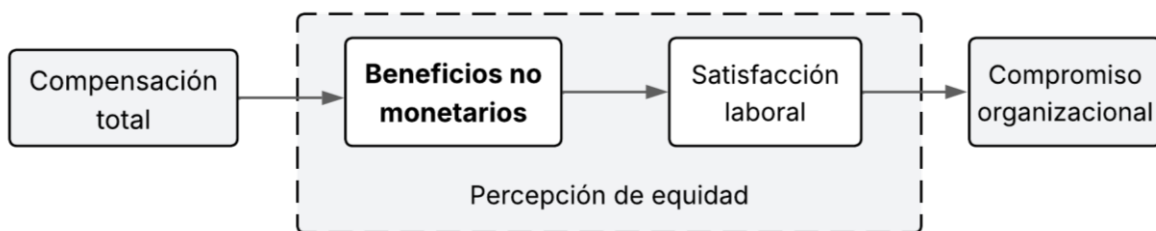
La percepción de los beneficios no monetarios dentro de una organización se encuentra vinculada con la construcción del compromiso organizacional. Los colaboradores que sienten que su bienestar y su desarrollo son considerados por la organización suelen desarrollar un vínculo afectivo más sólido.

En esta investigación, el compromiso organizacional se entiende como el nivel de apego emocional y la disposición de los empleados a permanecer y contribuir en la organización. Este compromiso está influenciado por los beneficios no monetarios proporcionados. El compromiso organizacional ha sido un tema central en el estudio del comportamiento organizacional, ya que se considera un factor clave para garantizar la productividad y el desarrollo positivo de actitudes laborales (Antón y González, 2000). Este concepto hace referencia al vínculo psicológico entre el colaborador y la organización, el cual influye en su decisión de permanecer en ella y en su disposición para contribuir activamente a sus objetivos estratégicos.

En multinacionales industriales en Colombia, los beneficios no monetarios han emergido como una estrategia clave para fortalecer el compromiso organizacional. Cuando el personal percibe que la organización invierte en su bienestar mediante incentivos no financieros, su sentido de pertenencia y su lealtad hacia la organización tienden a aumentar, lo cual resulta en un ambiente de trabajo más estable y productivo (Kruse, 2013). La percepción de equidad, según la teoría de la equidad de Adams (1965), se refiere a la percepción de los colaboradores sobre si los beneficios y las recompensas que reciben son justos en comparación con los que perciben otros dentro de la misma organización o en organizaciones similares.

El siguiente esquema (figura 1) enfatiza las relaciones intrínsecas entre las categorías clave desde una perspectiva eminentemente cualitativa.

**Figura 1:** Relaciones entre categorías analíticas en torno a la compensación no monetaria y el compromiso organizacional



*Fuente:* elaboración propia.

Desde esta perspectiva, los beneficios no monetarios se establecen como el eje central, comprendidos dentro del espectro más amplio de la compensación total ofrecida por la organización. La relevancia de estos beneficios radica en su conexión directa con las experiencias de satisfacción laboral, las cuales, a su vez, se entrelazan de manera estrecha con el compromiso organizacional.

Esta cadena de interdependencias se ve permeada por un elemento transversal y crucial: la percepción de equidad. Más que un factor aislado, esta percepción funciona como un prisma a través del cual los colaboradores interpretan, valoran y resignifican tanto los beneficios que reciben como su impacto en su experiencia y vivencia dentro de la organización. Es importante recalcar que este modelo no persigue establecer relaciones causales lineales; su propósito es explorar la complejidad de cómo se entretajan las experiencias subjetivas de quienes integran la organización frente a las prácticas de compensación no monetaria.

## **6. DISEÑO METODOLÓGICO**

Este capítulo presenta el diseño metodológico que guía la investigación y detalla el enfoque, el tipo de estudio, la muestra, y las técnicas de recolección y análisis, así como las consideraciones éticas del trabajo.

### **6.1. ENFOQUE CUALITATIVO**

La presente investigación adoptó un enfoque cualitativo, dado que buscó comprender en profundidad las percepciones y significados que los empleados atribuyeron a los beneficios no monetarios y su relación con su satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la percepción de equidad. A diferencia de los estudios cuantitativos, que se centran en la medición de variables y el análisis estadístico, el enfoque cualitativo permitió explorar la experiencia subjetiva de los empleados, identificando patrones, narrativas y factores que influyeron en su percepción del entorno laboral.

Este enfoque se fundamentó en la necesidad de captar no solo la existencia de beneficios no monetarios dentro de la organización, sino también la forma en que los trabajadores los interpretaron y los incorporaron en su percepción del trabajo. La investigación se apoyó en entrevistas semiestructuradas con trabajadores de distintos niveles jerárquicos dentro de la multinacional estudiada, lo que permitió obtener una visión integral sobre la accesibilidad, la equidad y la efectividad de los beneficios ofrecidos.

Además, el estudio se complementó con un análisis documental de las políticas internas de la organización en materia de beneficios no monetarios. Esta estrategia permitió contrastar la oferta organizacional con la percepción de los empleados, lo cual permitió identificar posibles brechas o inconsistencias en la implementación y la comunicación de estos incentivos. De esta manera, la investigación no solo buscó describir los beneficios no monetarios, sino también propuso estrategias que contribuyen a optimizar su gestión y su alineación con las necesidades de los trabajadores.

Al adoptar este enfoque, se esperó proporcionar una comprensión más profunda sobre las dinámicas organizacionales que influyen en la percepción de equidad y satisfacción laboral, lo que contribuye tanto al conocimiento académico como a la mejora de las prácticas empresariales en el sector industrial colombiano.

## **6.2. TIPO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

Este estudio fue de tipo exploratorio y descriptivo, ya que buscó comprender cómo los empleados percibieron los beneficios no monetarios en su organización y cómo dichos beneficios incidieron en su satisfacción laboral, su compromiso organizacional y su percepción de equidad.

En su carácter exploratorio, la investigación se orientó a indagar en percepciones poco estudiadas sobre los beneficios no monetarios en el contexto de las organizaciones industriales en Colombia, especialmente en el ámbito de una multinacional. Por otra parte, el enfoque descriptivo se manifestó en el interés por caracterizar de forma detallada las experiencias de los empleados con relación a estos beneficios, al considerar aspectos como su accesibilidad, la utilidad percibida y el sentido de justicia.

Cabe señalar que el análisis propuesto no pretendió establecer relaciones causales ni generar generalizaciones estadísticas. Su propósito principal fue interpretar y reflexionar en profundidad sobre las experiencias subjetivas de los participantes, dentro del marco específico de una organización multinacional del sector industrial colombiano.

## **6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población de estudio correspondió a los empleados de una multinacional del sector industrial colombiano, pertenecientes a distintos niveles jerárquicos. Se empleó un muestreo intencional y se seleccionaron participantes que, por su experiencia y su conocimiento, pudieron aportar información relevante sobre las percepciones de los beneficios no monetarios en la satisfacción laboral y su influencia en el compromiso organizacional y la percepción de equidad.

Específicamente, este estudio se enfocó en el Departamento de Desarrollo Humano, conformado por treinta y seis empleados, de los cuales se entrevistaron diez. La determinación del tamaño de la muestra se basó en el principio de saturación teórica, lo que significó que la información recopilada permitió alcanzar una comprensión profunda de las percepciones existentes, garantizando así una diversidad de opiniones robusta y representativa sin necesidad de indagar más allá de los datos ya disponibles. La saturación teórica se alcanzó cuando las respuestas empezaron a ser redundantes y no surgieron nuevas categorías analíticas.

Para garantizar una representación completa y variada de puntos de vista, la selección de los participantes se realizó luego de considerar cuidadosamente varios criterios clave. Se evaluó la antigüedad en la organización, lo que permitió incluir tanto a empleados con vasta experiencia como a aquellos más recientes. Además, se diferenció entre cargos estratégicos y operativos, con

el objetivo de asegurar que se capturaran las perspectivas de quienes tomaron decisiones a nivel superior y de quienes ejecutaron las tareas diarias. Finalmente, se tuvo en cuenta la participación en programas de beneficios no monetarios, un factor que pudo ofrecer información valiosa sobre el bienestar y la motivación de los empleados.

Los participantes incluyeron: un Coordinador de Nómina, un Coordinador de Procesos Transaccionales, un Asistente de Contratación, un Asistente de Contratación y Entrenamiento, un Asistente de Gestión del Conocimiento, un Coordinador de Procesos DH y tres Coordinadores de Bienestar, con antigüedades en la organización que oscilaban entre los dos y los ocho años.

#### **6.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Se utilizaron entrevistas semiestructuradas para recolectar información directa de los empleados sobre su percepción de los beneficios no monetarios en la satisfacción laboral y su relación con el compromiso organizacional y la percepción de equidad. Estas entrevistas, guiadas por un guion flexible, permitieron adaptar las preguntas según las respuestas de los participantes, lo cual favoreció la comprensión profunda del fenómeno de interés.

Adicionalmente, se realizó un análisis documental del programa de bienestar y del último informe de clima laboral de la organización relacionado con la gestión de beneficios no monetarios, con el fin de complementar la información obtenida en las entrevistas.

#### **6.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

La información recolectada a través de las entrevistas fue analizada mediante el método de análisis temático, siguiendo las fases propuestas por Mejía Navarrete (2011). Este proceso inició con la familiarización con los datos, etapa en la que las investigadoras se sumergieron en las transcripciones para comprender su contenido general. Luego, se procedió a la codificación inicial, por medio de la cual se identificaron unidades significativas de información.

A continuación, se realizó la búsqueda y la revisión de temas emergentes, los cuales fueron posteriormente definidos con mayor precisión para estructurar los hallazgos. Finalmente, se redactó el informe con base en los temas consolidados. Este tipo de análisis permitió identificar patrones significativos en las percepciones de los empleados y comprender las dinámicas que subyacen a la relación entre los beneficios no monetarios, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la percepción de equidad.

## **6.6. CRITERIOS DE CALIDAD DEL ANÁLISIS CUALITATIVO**

Para asegurar la credibilidad y la confirmabilidad de los hallazgos de este estudio, se implementó una rigurosa estrategia de triangulación de datos. Este enfoque multifacético permitió validar la información y fortalecer la robustez de las conclusiones.

En primer lugar, se realizó una comparación de información proveniente de distintas fuentes (entrevistas y documentos internos). Esto implicó contrastar los datos obtenidos de las entrevistas directas con la información contenida en documentos internos de la organización. Al cruzar estos diferentes tipos de datos, se buscó identificar patrones consistentes y discrepancias, lo que ayudó a construir una imagen más completa y veraz de la realidad estudiada.

Además, para garantizar la objetividad en el análisis, se emplearon diferentes investigadores en el proceso de codificación de datos. Esto significó que más de una persona analizó e interpretó las respuestas y la información, reduciendo así el riesgo de sesgos individuales y aumentando la fiabilidad de las categorías y temas emergentes. La concordancia entre los codificadores fue un indicador clave de la consistencia y validez de la interpretación.

Finalmente, se aplicaron estrategias de confirmabilidad; una de las más importantes fue la revisión por parte de los participantes. Después de la codificación y de una primera interpretación, los hallazgos y resúmenes de las respuestas se presentaron a los entrevistados. Esto les brindó la oportunidad de confirmar o ajustar la interpretación de sus propias palabras, para asegurar que las conclusiones reflejaran fielmente sus perspectivas y evitar malinterpretaciones. Esta retroalimentación directa de los participantes fue crucial para garantizar que la investigación fuera un reflejo preciso de sus experiencias y opiniones.

## **6.7. CONSIDERACIONES ÉTICAS (RESPECTO, CONFIDENCIALIDAD Y CONSENTIMIENTO INFORMADO)**

La investigación cumplió con los principios éticos establecidos para estudios en ciencias sociales. Se aseguraron el respeto, la voluntariedad y el consentimiento informado de los participantes. Antes de las entrevistas se les informó sobre los objetivos del estudio, el manejo confidencial de sus datos y su derecho a retirarse en cualquier momento.

Los datos fueron almacenados en archivos seguros y utilizados exclusivamente con fines académicos. La tabla 2 entrega un resumen de la ruta metodológica.

**Tabla 2:** Ruta metodológica

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Conceptos asociados</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Técnicas de recolección y análisis</b>	<b>Productos esperados</b>
Caracterizar los beneficios no monetarios vigentes en la organización y su relación con la estrategia de compensación total.	Beneficios no monetarios, estrategia de compensación, compensación total.	Solicitud de documentos internos, de acuerdo con su disponibilidad (programa de bienestar, informe de clima organizacional).	- Revisión documental disponible. - Análisis de contenido temático de documentos organizacionales.	Descripción sistematizada de los beneficios no monetarios vigentes y su alineación (o no) con la estrategia de compensación total de la organización.
Explorar las percepciones de los colaboradores que conforman el Departamento de Desarrollo Humano sobre los beneficios no monetarios y cómo estos contribuyen en su satisfacción laboral.	Beneficios no monetarios, percepciones.	Entrevistas semiestructuradas.	Entrevistas semiestructuradas, análisis temático.	Patrones de percepción identificados.

Identificar la relación entre satisfacción laboral, compromiso y percepción de equidad.	Satisfacción laboral, compromiso organizacional.	Entrevistas, revisión documental	Triangulación de datos.	Informe de hallazgos.
---	--	----------------------------------	-------------------------	-----------------------

*Fuente:* elaboración propia.

Como pudo observarse en la tabla, cada objetivo específico fue cuidadosamente vinculado con procedimientos, técnicas e insumos analíticos acordes con la naturaleza cualitativa del estudio. Esta articulación aseguró coherencia interna entre el planteamiento del problema, los propósitos investigativos y la estrategia metodológica adoptada. Con ello, se sentaron las bases para abordar, en el siguiente capítulo, el análisis detallado de los hallazgos empíricos, los cuales emergieron de la interpretación situada de las voces de los empleados y de los documentos institucionales analizados. Así, el diseño metodológico no solo orientó el camino seguido, sino que también les otorgó legitimidad y profundidad a los resultados que se presentan a continuación.

## 7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este apartado aborda los resultados y el análisis de los hallazgos obtenidos en la investigación, estructurados en función de los objetivos específicos planteados. Se integra la voz de los participantes mediante *verbatim*s y se discute la información a la luz del marco conceptual establecido, con la intención de trascender la mera descripción para ofrecer una interpretación sustantiva y rigurosa.

### 7.1. BENEFICIOS NO MONETARIOS VIGENTES EN LA ORGANIZACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA ESTRATEGIA DE COMPENSACIÓN TOTAL

La oferta de beneficios no monetarios en la organización analizada pudo caracterizarse como diversa en su formulación documental, pero limitada en su integración estratégica. Desde una perspectiva institucional, se identificaron programas y lineamientos asociados al bienestar organizacional, la formación continua, la flexibilidad laboral, el reconocimiento y la conciliación vida-trabajo. Documentos internos –como el Programa de Bienestar Laboral y los canales de comunicación establecidos por el Departamento de Recursos Humanos– hicieron referencia a beneficios como jornadas flexibles, opciones de teletrabajo, auxilios educativos, actividades de promoción de la salud y mecanismos simbólicos de reconocimiento.

No obstante, estos beneficios se presentaron como iniciativas aisladas y carentes de un enfoque sistémico, lo cual debilitó su potencial como parte de una verdadera estrategia de compensación total. La caracterización realizada a partir del análisis documental y de entrevistas con los actores clave sugirió que, aunque existen múltiples acciones con potencial de valor, estas no responden a una lógica de diseño integrada ni están alineadas con una arquitectura organizacional explícita que les otorgara coherencia, continuidad o accesibilidad. Esta condición afecta su percepción, su uso y su efectividad entre los empleados.

En términos generales, los beneficios no monetarios actuales abarcaron seis dimensiones principales que fueron ampliamente reconocidas en la literatura del desarrollo humano organizacional: conciliación vida-trabajo, flexibilidad horaria, teletrabajo, desarrollo del talento, programas de bienestar y reconocimiento laboral (Kossek y Hammer, 2021; Bloom et al., 2021; Garavan et al., 2020; Cooper y Quick, 2021; Bakker y Demerouti, 2020). Sin embargo, la implementación de iniciativas relacionadas con estas dimensiones enfrentó varios obstáculos, no

solo en cuanto a su cobertura real, sino también a la forma en que fueron interpretadas por quienes deberían beneficiarse de ellas.

La caracterización de los beneficios no monetarios en la organización reveló una discrepancia significativa entre el diseño formal y la experiencia cotidiana de los empleados. Si bien existía un marco institucional que pretendía consolidar una estrategia de compensación total –conceptualmente alineada con autores como Chiavenato (2017) y Lawler III y Hackman (1971)–, la aplicación efectiva de estos beneficios evidenció múltiples tensiones en términos de percepción, acceso y equidad.

Desde el enfoque del desarrollo humano organizacional, se planteó que una estrategia de compensación total no se limitaba a la existencia de incentivos aislados, sino que exigía una articulación coherente e intencionada entre los distintos componentes del bienestar laboral, que comprendiera tanto lo económico como lo simbólico y lo emocional (Jiang y Messersmith, 2018). La información obtenida a partir del análisis documental y las entrevistas semiestructuradas evidenció que la organización ofrece beneficios como programas de bienestar, teletrabajo, formación, reconocimiento y flexibilidad. Sin embargo, estos aparecen como prácticas desarticuladas, sin una lógica integradora que los sitúe como pilares de una estrategia de fidelización del talento. Como expresó un participante: “Hay muchos beneficios nombrados en los documentos, pero, en la práctica, cada uno se gestiona por aparte, como si no hicieran parte de un mismo sistema” (Participante 6). La tabla 3 resume la disparidad entre el diseño institucional y las percepciones reales de los colaboradores.

**Tabla 3:** Contraste entre la descripción oficial y la percepción de los colaboradores sobre los beneficios no monetarios

<b>Beneficio / Componente</b>	<b>Descripción oficial (políticas / programas)</b>	<b>Percepción (<i>verbatim</i>)</b>
Existencia y alcance	Amplia gama documentada.	Reconocen varios, pero: "Realmente la empresa debe reestructurar su modelo de beneficios no monetarios, ya que en la actualidad son escasos" (Participante 3). "No existen muchas opciones"

		(Participante 2). "No tenemos como estandarizados los beneficios no monetarios" (Participante 8).
Comunicación	Mencionan canales internos (CADI, DHR, correos, carteleras).	"Muchos de estos beneficios no se comunican" (Participante 1). "No he percibido estrategias de comunicación para la promoción de los beneficios existentes. La mayoría son desconocidos" (Participante 9). "Pues, se comunican, pero no hay como una frecuencia definida para estar socializándolos" (Participante 8).
Criterios y acceso	Definidos en algunas políticas (p. ej., auxilio educativo). Uso de DHR/CADI.	"Van acorde más al tipo de cargo y a la persona, pero no hay criterios definidos, al menos no visiblemente" (Participante 1). "No, tampoco están documentados los criterios" (Participante 8). "El trabajador lo solicita al área de bienestar, pero es de forma verbal, no hay un procedimiento formal" (Participante 8).
Equidad	Políticas antidiscriminación, COCOL, se busca alcanzar al mayor número posible.	"No hay distribución equitativa de los beneficios" (Participante 1). "Implica un cierto nivel de inconformidad e inequidad" (Participante 2). "Hay algunos beneficios que son exclusivos para el personal directivo" (Participante 8). "En algunos casos se presentan quejas o desacuerdos con las personas que tienen trabajo flexible" (Participante 1).
Flexibilidad / Personalización	Menciona adaptar a necesidades.	"No hay flexibilidad, debido a que los beneficios están predeterminados para los trabajadores y son muy pocos" (Participante 8). Piden: "Mayor personalización y flexibilidad" (Participante 8). "...ofreciendo opciones más flexibles que se

		adapten a las diversas necesidades..." (Participante 4).
Alcance y valoración	Objetivo de mejorar clima, motivación, productividad.	Alcance limitado: "Impactan significativamente, pero no precisamente de forma positiva. La dimensión de reconocimiento que incluye el factor de beneficios siempre está por debajo del promedio esperado" (Participante 8). "No se tienen métricas fiables que permitan medir la efectividad" (Participante 10). Comentarios: "Solo algunos son realmente útiles, no todos aplican para todo el personal. Eso genera algo de inconformidad" (Participante 8).
Política formal	Existen manuales y programas específicos.	"Pues, no, que yo sepa no hay un documento oficial como tal que describa esa política [de beneficios no monetarios]" (Participante 8).

*Fuente:* elaboración propia con base en análisis documental y entrevistas.

La información de la tabla refleja que, si bien existe una intención institucional de ofrecer una compensación total, las brechas entre el diseño y la experiencia dificultan su consolidación como una estrategia integrada. Esta falta de integración no solo responde a vacíos en la estructura formal de los programas, sino también a deficiencias en la gestión cotidiana de los mismos. Desde el punto de vista de los colaboradores, el acceso desigual, la ambigüedad en los criterios de asignación y la escasa comunicación generan una experiencia fragmentada que resta legitimidad al sistema de compensación no monetaria.

Desde la teoría de justicia organizacional Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Ng (2019), esta distancia entre lo normativo y lo vivido erosiona no solo la percepción general de justicia, sino también la equidad distributiva (Adams, 1965), afectando la confianza en los procedimientos y la legitimidad de la gestión del talento. En este contexto, la justicia distributiva se ve comprometida cuando los colaboradores perciben que los beneficios se asignan sin una lógica justa o proporcional al esfuerzo invertido. Como señaló una participante: "En ocasiones uno no entiende por qué a unos sí les dan acceso a ciertas cosas y a otros no. Es como si

dependiera de a quién se lo pida uno” (Participante 4). La justicia procedimental, por su parte, se debilita cuando no hay reglas claras o los canales institucionales para acceder a los beneficios no son conocidos o confiables. Esto no solo afecta la percepción de imparcialidad, sino que también mina la motivación y el compromiso, ya que los colaboradores tienden a desvincularse de sistemas que perciben como arbitrarios o inaccesibles.

Además, la falta de flexibilidad y personalización de los beneficios –como evidencian los testimonios sobre la rigidez de los programas actuales– contrasta con lo que plantean autores como Kossek y Hammer (2021) sobre conciliación vida-trabajo y beneficios adaptativos. En el caso de la organización analizada, los beneficios se ofrecen en formatos estandarizados, sin considerar suficientemente las distintas trayectorias vitales, los roles familiares, las condiciones de salud o los intereses profesionales de los colaboradores. Como consecuencia, estos beneficios no solo pierden efectividad, sino también valor simbólico, ya que no logran ser percibidos como un gesto auténtico de cuidado o reconocimiento. La percepción de que “los beneficios están predeterminados y son muy pocos” (Participante 8) indica una ausencia de políticas sensibles a la diversidad de necesidades. Esto vulnera la función estratégica que la compensación total debe cumplir, según Bloom et al. (2021): atraer, retener y comprometer talento en contextos organizacionales complejos. La falta de adaptación también implica un desfase con las tendencias actuales en gestión del talento, que promueven esquemas de beneficios flexibles como expresión de justicia organizacional y equidad situacional.

Del mismo modo, la percepción de invisibilidad institucional de algunos programas –por falta de socialización o difusión efectiva– compromete la dimensión de justicia informacional, uno de los pilares del modelo de justicia organizacional propuesto por Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Ng (2019). Esta forma de justicia se refiere a la percepción que tienen los colaboradores sobre la calidad, la claridad y la suficiencia de la información que reciben respecto a los procedimientos organizacionales. En el caso analizado, múltiples testimonios apuntan a una experiencia marcada por la incertidumbre y el desconocimiento. Según la Participante 3, “uno sabe que existen, pero no cómo llegar a ellos”. Esta afirmación revela una falla grave en la accesibilidad simbólica de los beneficios, es decir, en su visibilidad real dentro del entramado organizacional cotidiano.

Esta invisibilidad no se limita a una omisión técnica en la comunicación, sino que tiene consecuencias simbólicas importantes: reduce la percepción de cercanía con la organización,

debilita la apropiación de los programas y reproduce una cultura de exclusión silenciosa, en la cual solo quienes tienen mayor cercanía a las fuentes de información pueden acceder a ciertos beneficios. Esta situación resulta aún más crítica en entornos en los que los beneficios no monetarios se constituyen como elementos clave de la propuesta de valor al empleado, ya que su desconocimiento invalida su potencial efecto motivacional y fidelizador.

Según Cooper y Quick (2021), los beneficios no monetarios solo cumplen su función motivadora si son percibidos como relevantes, accesibles y útiles para quien los recibe. Si no son visibilizados adecuadamente o no se explicitan sus procedimientos de acceso, su existencia formal pierde efecto real en la experiencia del colaborador. Por tanto, la ausencia de una estrategia clara de comunicación institucional no solo representa una falla táctica, sino también un vacío estratégico que compromete los objetivos de bienestar, compromiso y sostenibilidad del talento. En conjunto, estos hallazgos evidencian una estrategia fragmentada que no logra configurar un sistema coherente de compensación total. Si bien la organización cuenta con elementos valiosos, su implementación parcial o desigual diluye su potencial transformador. La propuesta de valor al empleado —como señalan Saks (2021) y Jiang y Messersmith (2018)— exige que los beneficios no solo existan, sino que además formen parte de una arquitectura organizacional que priorice el bienestar como eje de la gestión del talento.

Con base en los hallazgos analizados, se concluye que la organización cuenta con una estructura formal que contempla diversos beneficios no monetarios, tales como programas de bienestar, opciones de flexibilidad, formación y reconocimiento. Sin embargo, su implementación práctica revela inconsistencias importantes que impiden su consolidación como una auténtica estrategia de compensación total. Las tensiones entre el diseño institucional y la experiencia cotidiana de los colaboradores ponen en evidencia una brecha significativa entre el deber ser normativo y la vivencia subjetiva. Esta brecha no solo reduce la funcionalidad de los beneficios ofrecidos, sino que también compromete su valor simbólico como expresiones de cuidado, reconocimiento y equidad.

La existencia de políticas sin una lógica integradora o sin mecanismos de acceso claros limita su alcance real. Como lo han indicado los participantes, muchos beneficios existen "en el papel", pero no se materializan de forma accesible o comprensible. Esta falta de visibilidad y coherencia interna genera incertidumbre, desconfianza y, en algunos casos, sentimientos de

exclusión o inequidad. Así, la compensación total deja de operar como sistema articulado y comienza a percibirse como un conjunto fragmentado de iniciativas con bajo impacto.

Desde el enfoque del desarrollo humano organizacional, esta situación representa una oportunidad crítica para repensar la estrategia de beneficios no monetarios como una dimensión central de la gestión del talento. Avanzar hacia una compensación total efectiva implica aceptar que el bienestar de los colaboradores no puede ser delegado exclusivamente a políticas aisladas, sino que debe estructurarse como una propuesta de valor integrada, alineada con los objetivos organizacionales y las expectativas del talento humano.

Para ello, la organización debería considerar al menos tres líneas de acción estratégicas. Primero, desarrollar una arquitectura clara de beneficios que permita una experiencia coherente, transparente y accesible, que reduzca la ambigüedad en los procedimientos y fortalezca la justicia organizacional (Colquitt, Lepine y Wesson, 2019). Segundo, impulsar una gestión flexible y personalizada de los beneficios, que reconozca la diversidad de trayectorias y necesidades de los colaboradores, tal como lo sugiere la literatura sobre conciliación vida-trabajo y diseño adaptativo (ver, p. ej., Kossek y Hammer, 2021). Tercero, fortalecer una cultura institucional de reconocimiento y escucha que permita a los colaboradores no solo recibir beneficios, sino también participar en su evaluación y mejora continua.

En suma, una estrategia de compensación total no puede limitarse a la acumulación de iniciativas aisladas, sino que debe constituirse en una herramienta sistémica y relacional, capaz de promover el compromiso, la satisfacción y la equidad desde una lógica de corresponsabilidad y sostenibilidad. Convertir la equidad, la justicia y la flexibilidad en pilares reales de la propuesta de valor al empleado no solo es deseable desde una perspectiva ética y humana, sino también indispensable para enfrentar los desafíos de atracción y fidelización del talento en contextos organizacionales complejos y en transformación.

## **7.2. PERCEPCIONES DE LOS COLABORADORES QUE CONFORMAN EL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO SOBRE LOS BENEFICIOS NO MONETARIOS Y CÓMO ESTOS CONTRIBUYEN EN SU SATISFACCIÓN LABORAL**

Este objetivo se enfocó en las percepciones de los empleados sobre cómo los beneficios no monetarios incidieron en su satisfacción laboral. Los hallazgos, derivados del análisis temático de las entrevistas, revelaron diversas categorías que no solo confirmaron la importancia de estos beneficios, sino también las tensiones internas y los puntos de mejora. La satisfacción

laboral, según Judge et al. (2017), es un estado emocional placentero resultante de la evaluación del trabajo, y los beneficios no monetarios juegan un rol crucial en esta evaluación.

A continuación, se presentan las categorías temáticas emergentes, ilustradas con *verbatim*s representativos y su interpretación (ver tabla 4). Posteriormente se desarrollará una discusión más profunda.

**Tabla 4:** Contraste entre *verbatim*s representativos e interpretación

<b>Categoría temática</b>	<b><i>Verbatims</i> representativos</b>	<b>Interpretación teórica</b>
Comunicación clara y transparente	“Nos ayuda la honestidad de la información y la comunicación clara” (Participante 1).	La claridad en la comunicación es fundamental para la justicia informacional (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Ng, 2019). Cuando los colaboradores entienden el porqué y el cómo de las decisiones sobre beneficios, se reduce la incertidumbre y aumenta la confianza, lo que influye positivamente en la satisfacción laboral al generar un sentido de respeto y transparencia.
Acceso a beneficios de desarrollo	“Hay oportunidades de capacitación, pero uno siente que no aplica a todos, sino a los de ciertos cargos” (Participante 3).	La percepción de acceso desigual a la capacitación afecta la justicia distributiva y procedimental. Los beneficios de desarrollo profesional son altamente valorados como parte del salario emocional, pero si se perciben como exclusivos, generan frustración y disminuyen la satisfacción al sentir que no hay equidad de oportunidades.
Influencia y voz en las decisiones	“Sería bueno que preguntaran antes qué necesitamos, que nos incluyeran” (Participante 2).	La falta de participación en el diseño de beneficios incide en la justicia procedimental. Cuando los colaboradores sienten que su voz no es escuchada, su sentido de autonomía y pertenencia se ve afectado, lo que puede afectar su satisfacción laboral. La inclusión

		y la participación son elementos clave del salario emocional (Chiavenato, 2017).
Reconocimiento y valoración	“El reconocimiento es importante, pero a veces es muy subjetivo” (Participante 7).	El reconocimiento es un pilar del salario emocional. Sin embargo, su asignación subjetiva o poco transparente puede generar percepciones de injusticia interpersonal (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Ng, 2019). Un reconocimiento percibido como inequitativo puede disminuir la satisfacción laboral al generar desmotivación y resentimiento.
Flexibilidad y equilibrio vida-trabajo	“La flexibilidad es un beneficio, pero no todos pueden acceder a ella por el tipo de trabajo” (Participante 4).	La flexibilidad es altamente valorada por su influencia en el equilibrio vida-trabajo. Sin embargo, si su acceso es limitado a ciertos roles, genera disparidad y puede afectar la satisfacción laboral de aquellos que se sienten excluidos, ya que perciben falta de equidad en las condiciones laborales.
Bienestar psicológico	“Saber que hay acompañamiento psicológico es bueno, pero pocos saben cómo acceder” (Participante 9).	Los programas de bienestar psicológico contribuyen a la salud mental y la satisfacción laboral. No obstante, el desconocimiento de los procedimientos para acceder a ellos limita su efecto positivo, lo cual genera una percepción de que el beneficio existe formalmente, pero no es funcional en la práctica.

*Fuente:* elaboración propia.

La percepción de los colaboradores sobre los beneficios no monetarios está intrínsecamente ligada a su sentido de justicia organizacional, ya que estos beneficios no solo son valorados por su utilidad inmediata, sino también por lo que comunican simbólicamente sobre la relación entre la organización y su gente. Tal como lo muestra la tabla anterior, la comunicación clara y transparente emerge como un factor crítico para garantizar que estos beneficios sean comprendidos, apropiados y valorados por quienes los reciben. Esta dimensión comunicativa no se limita a la transmisión de información técnica o logística, sino que actúa

como un vehículo clave para construir credibilidad institucional y confianza interpersonal dentro del entorno organizacional.

Desde la perspectiva de la teoría de la justicia organizacional —en particular desde su componente informacional (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Ng, 2019)—, la honestidad y la suficiencia en la comunicación refuerzan el sentido de equidad, ya que permiten a los colaboradores interpretar las decisiones organizativas como legítimas y bien fundamentadas. En otras palabras, no basta con que un beneficio exista: debe ser comprendido en su propósito, accesibilidad y funcionamiento. Cuando los colaboradores conocen y entienden el “porqué” y el “cómo” de las decisiones relacionadas con los beneficios no monetarios, perciben que la organización los considera actores dignos de respeto y confianza. Esta percepción de respeto, a su vez, genera una experiencia subjetiva positiva que fortalece su satisfacción laboral y su sentido de pertenencia.

Además, la comunicación efectiva cumple una función preventiva, al reducir la posibilidad de rumores, malentendidos y percepciones distorsionadas que suelen surgir en contextos de ambigüedad. En organizaciones en las que la información sobre los beneficios fluye de manera informal o fragmentada, los vacíos comunicativos tienden a llenarse con suposiciones que alimentan el escepticismo o la percepción de favoritismos. Por el contrario, cuando la comunicación institucional es coherente, oportuna y personalizada, se genera una cultura organizacional más transparente, en la que los beneficios no monetarios se perciben como derechos legítimos y no como privilegios arbitrarios. En este sentido, la transparencia no solo informa; también dignifica.

En cuanto al acceso a beneficios de desarrollo profesional, los hallazgos revelan una clara tensión entre el valor percibido de estas oportunidades y la forma en que son distribuidas dentro de la organización. Las oportunidades de capacitación, formación continua y crecimiento profesional son reconocidas por los colaboradores como elementos fundamentales para su motivación y sentido de progreso dentro de la institución. No obstante, cuando estas oportunidades son percibidas como limitadas a ciertos cargos o niveles jerárquicos, surge una sensación de exclusión que no solo afecta la percepción de justicia, sino también la conexión emocional con la organización.

Esta percepción de acceso desigual impacta directamente dos dimensiones clave de la justicia organizacional: la justicia distributiva —en tanto que los recursos de desarrollo no se

asignan equitativamente según el esfuerzo o las aspiraciones— y la justicia procedimental —cuando no se evidencian criterios claros, objetivos y participativos para acceder a dichas oportunidades. En consecuencia, los colaboradores no solo experimentan frustración, sino también una disminución en su nivel de satisfacción laboral al considerar que las condiciones para crecer profesionalmente no están dadas para todos por igual.

Desde el enfoque del salario emocional, estas oportunidades de desarrollo representan mucho más que un beneficio adicional: son una señal concreta de inversión institucional en el futuro del colaborador. Tal como lo afirman Gómez y Martínez (2018), el desarrollo profesional constituye un pilar estratégico del salario emocional, ya que fortalece el sentido de valía y pertenencia del trabajador. Cuando esta dimensión se distribuye de manera desigual o se percibe como privilegio de pocos, sus efectos positivos se revierten, lo cual genera malestar, desmotivación y, en algunos casos, resentimiento organizacional.

Este fenómeno no solo es una cuestión de acceso técnico, sino también de percepción simbólica: al sentirse relegados de oportunidades significativas de aprendizaje y promoción, los colaboradores tienden a interpretar que su potencial no es reconocido o que sus aspiraciones carecen de relevancia para la institución. Esta interpretación afecta profundamente su vínculo con el trabajo, lo que debilita tanto su satisfacción como su disposición a comprometerse con los objetivos organizacionales. Por tanto, garantizar condiciones de equidad en el acceso a beneficios de desarrollo no es simplemente una cuestión de justicia, sino también una estrategia clave para fortalecer el compromiso y la sostenibilidad del talento.

La categoría de influencia y voz en las decisiones destaca una necesidad organizacional aún no resuelta: los colaboradores desean participar activamente en el diseño y la mejora de los beneficios no monetarios que les afectan directamente. La frase “Sería bueno que preguntaran antes qué necesitamos, que nos incluyeran” (Participante 2) no solo expresa una inquietud puntual, sino que también revela una carencia estructural en la cultura participativa de la organización. Esta situación evidencia una deficiencia significativa en la justicia procedimental, entendida como la percepción sobre la equidad de los procesos mediante los cuales se toman decisiones que impactan a los empleados (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Ng, 2019).

Cuando la voz de los colaboradores no es considerada en el diseño o la evaluación de los programas de beneficios, se erosiona su sentido de autonomía, de agencia institucional y de pertenencia. Esto genera una percepción de desconexión entre las decisiones organizacionales y

las necesidades reales del personal. Desde la perspectiva del desarrollo humano organizacional, la posibilidad de participar en los procesos que configuran el entorno laboral no solo mejora la aceptación de las políticas, sino que también incrementa la motivación intrínseca, refuerza el compromiso y contribuye a la sostenibilidad de las iniciativas institucionales. Por tanto, promover espacios de escucha activa y co-construcción puede ser tan estratégico como el beneficio en sí mismo.

El reconocimiento y la valoración, aunque frecuentemente celebrados como buenas prácticas, también presentan desafíos importantes en su implementación. Si bien los colaboradores reconocen que ser valorados por su esfuerzo representa un aliciente emocional significativo, la subjetividad en la asignación de los reconocimientos ha generado cuestionamientos sobre su legitimidad. Este tipo de prácticas, cuando se perciben como arbitrarias o basadas en favoritismos, activa mecanismos de injusticia interpersonal (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Ng, 2019): no es el beneficio en sí lo que se cuestiona, sino la forma en que se otorga.

Este fenómeno puede tener efectos paradójicos: lo que debería fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia puede, en cambio, generar desmotivación, malestar y resentimiento entre quienes perciben que sus esfuerzos no son valorados de manera justa. Además, la falta de criterios explícitos y la escasa transparencia alimentan especulaciones y deterioran el clima laboral. Un sistema de reconocimiento verdaderamente efectivo requiere no solo de acciones simbólicas o materiales, sino también de una arquitectura de criterios claros, conocidos y compartidos por todos. De esta manera, el reconocimiento deja de ser un acto aislado o circunstancial y se convierte en una herramienta estratégica alineada con la equidad, el respeto y el fortalecimiento del capital humano.

Finalmente, la flexibilidad y el equilibrio vida-trabajo, aunque altamente valorados por quienes efectivamente acceden a estos beneficios, también constituyen una fuente de tensión organizacional debido a su distribución desigual. La percepción de que “no todos pueden acceder a ellos debido a su tipo de trabajo” (Participante 4) visibiliza una brecha crítica en la equidad interna. Esta situación genera sentimientos de exclusión y desventaja entre los colaboradores que, por la naturaleza de sus funciones, no tienen la posibilidad de acogerse a esquemas flexibles, como el teletrabajo o los horarios ajustables.

Desde una perspectiva de justicia organizacional, esta desigualdad percibida impacta tanto la justicia distributiva como la equidad situacional. Es decir, los colaboradores no solo comparan lo que reciben respecto a otros, sino que también evalúan si las condiciones laborales se ajustan razonablemente a sus propias realidades y necesidades. Cuando un beneficio tan valorado como la flexibilidad se convierte en un privilegio asociado a ciertos roles, y no en una política organizacional adaptable, se corre el riesgo de que su valor simbólico y práctico se revierta: de ser un incentivo motivacional pasa a ser un recordatorio de las limitaciones estructurales y jerárquicas dentro de la organización.

Este punto es particularmente sensible en contextos en los que la conciliación entre la vida laboral y la personal ha cobrado relevancia estratégica en la retención del talento. Como lo plantean Kossek y Hammer (2021), los beneficios de flexibilidad no deben ser concebidos como recompensas ocasionales, sino como políticas inclusivas capaces de adaptarse a las distintas trayectorias laborales, a los contextos familiares y a las etapas de vida de los colaboradores. Por ello, su gestión debe estar guiada por principios de equidad, transparencia y empatía, y garantizar que todos los perfiles tengan acceso, al menos potencial, a formas de conciliación que no perpetúen desigualdades estructurales dentro del entorno laboral. En síntesis, esta información muestra que, si bien los beneficios no monetarios son reconocidos como impulsores de la satisfacción laboral, su efecto positivo está condicionado por la percepción de equidad, transparencia y accesibilidad. Las tensiones identificadas en la comunicación, el acceso al desarrollo, la participación, el reconocimiento y la flexibilidad sugieren que no basta con ofrecer beneficios; es imperativo gestionarlos de manera justa y comunicarlos eficazmente para que realmente contribuyan a la satisfacción y al bienestar de los colaboradores.

### **7.3. RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN LABORAL —VINCULADA CON LOS BENEFICIOS NO MONETARIOS— Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y LA PERCEPCIÓN DE EQUIDAD**

Este apartado abordó la identificación de las relaciones entre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la percepción de equidad. El punto de partida fue la vivencia de los beneficios no monetarios tal como fueron experimentados por los empleados del Departamento de Desarrollo Humano. Tal como se describió en el marco conceptual, estos tres elementos no se analizaron de forma aislada; las relaciones entre ellos se tuvieron en cuenta cuando cada empleado interpretaba su entorno organizacional. La satisfacción laboral, entendida como una

percepción subjetiva de bienestar y conformidad con la experiencia laboral (Robbins y Judge, 2020; Soria, 2023), se ve alimentada por el reconocimiento, la flexibilidad, las oportunidades de desarrollo y el sentido de equidad. A su vez, el compromiso organizacional —concebido como el vínculo afectivo del colaborador con la organización y su disposición a contribuir activamente (Meyer y Allen, 2004)— se potencia cuando las personas se sienten valoradas, escuchadas y tratadas con justicia. Finalmente, la percepción de equidad actúa como un lente interpretativo que modula el significado que adquieren los beneficios no monetarios en la experiencia laboral, e influyen tanto en la satisfacción como en el compromiso (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Ng, 2019).

Para explorar estas conexiones, se elaboró una matriz de análisis relacional que permitió integrar los hallazgos obtenidos a través de las entrevistas semiestructuradas. Esta herramienta organizó las interpretaciones en torno a cinco dimensiones de beneficios no monetarios y consideró cómo cada una se vinculó con percepciones de equidad, niveles de satisfacción y manifestaciones de compromiso organizacional. Así, la matriz no solo resumió patrones emergentes, sino que también habilitó una lectura profunda y situada sobre la manera en que los empleados construyeron sentido frente a su experiencia laboral.

**Tabla 5:** Matriz de análisis relacional entre los beneficios no monetarios, el compromiso organizacional y la percepción de equidad

<b>Categoría de beneficio no monetario</b>	<b>Percepción de equidad</b>	<b>Percepción de satisfacción laboral</b>	<b>Nivel de compromiso organizacional</b>	<b>Relación observada entre las tres dimensiones</b>
Flexibilidad horaria	"No hay distribución equitativa de los beneficios" (Participante 1). "Sí, definitivamente... implica un cierto nivel de inconformidad e	Satisfacción Baja. "Sí, en algunos casos se presentan quejas o desacuerdos con las personas que	No mencionado directamente, pero implícito como factor que "el salario emocional... tiene mayor	Efecto ambivalente por inequidad: aunque la flexibilidad es un beneficio muy valorado por quienes lo tienen (potencialmente alta

	<p>inequidad en el proceso de asignación" (Participante 2). Percibido como no universal, con criterios no claros: ("Van acorde más al tipo de cargo y a la persona, pero no hay criterios definidos, al menos no visiblemente" Participante 1).</p>	<p>tienen trabajo flexible" (Participante 1).</p>	<p>influencia" (Participante 1).</p>	<p>satisfacción), la marcada percepción de inequidad en su asignación genera descontento y quejas, lo que probablemente neutraliza o limita su potencial para aumentar el compromiso general. El beneficio es bueno, pero la gestión de su distribución daña las percepciones.</p>
<p>Oportunidades de Desarrollo</p>	<p>No hay menciones claras sobre equidad en la asignación específica de capacitación, pero se infiere que puede no ser universal ("acorde más al tipo de cargo" - Participante 1). Ausencia de criterios visibles.</p>	<p>Valorada como una oportunidad de crecimiento y mejora ("personal capacitado... es más efectivo" - Participante 1).</p>	<p>Relacionado con la efectividad y motivación ("personal capacitado y motivado es más efectivo en la organización" - Participante 1).</p>	<p>Vínculo positivo, pero con potenciales sesgos: la capacitación se percibe positivamente por su contribución en la efectividad y el potencial de desarrollo, lo que sugiere un vínculo positivo con satisfacción y compromiso. Sin embargo, la falta de</p>

				claridad o el posible sesgo en la asignación podría limitar este alcance positivo a solo una parte de la población.
Reconocimiento simbólico	La distribución es percibida como subjetiva, no basada en criterios claros o limitada: "No existen muchas opciones y algunos son condicionados" (Participante 2).	Percibido como importante y una oportunidad de mejora: "Ampliar los beneficios que se otorgan para que el empleado se sienta reconocido" (Participante 1).	Directamente relacionado con el aumento de compromiso, sentirse "reconocido, más motivado, en un buen ambiente laboral y esté tranquilo realizando su trabajo" (Participante 1). "Salario emocional... tiene mayor influencia" (Participante 1).	Efecto mitigado por subjetividad: el reconocimiento es claramente un impulsor de la satisfacción y la motivación (compromiso emocional). No obstante, cuando la forma o los criterios de este reconocimiento son percibidos como subjetivos o condicionados, la falta de equidad percibida puede diluir o neutralizar su efecto positivo en el compromiso general.
Comunicación de beneficios	No se mencionan problemas de	Evidencia de alta	Alcance no explícito en	Alto efecto en la satisfacción puntual:

	<p>equidad directa para este tipo de beneficio cuando se ofrece, lo cual sugiere que es percibido como más universal si se implementa: "Brindando beneficios universales" (Participante 3), mencionado como criterio general.</p>	<p>satisfacción inmediata y alivio de tensión: "esperan con ansias estos espacios", "personas regresan contentas" (Participante 3).</p>	<p>compromiso a largo plazo, más enfocado en el bienestar puntual.</p>	<p>generan alta satisfacción y bienestar a corto plazo. Al parecer, son percibidos como más equitativos si están disponibles. Su relación con el compromiso organizacional a largo plazo no es tan evidente, pero contribuyen positivamente al clima y a la moral.</p>
<p>Participación en decisiones</p>	<p>Percibidos como exclusivos para ciertos cargos: "Van acorde más al tipo de cargo y a la persona, pero no hay criterios definidos" (Participante 1). Sugiere percepción de inequidad.</p>	<p>Mencionado como beneficio (Participante 1), sin mención explícita de alta satisfacción laboral general.</p>	<p>No hay mención directa en el compromiso organizacional.</p>	<p>Baja equidad, baja contribución estratégica: son percibidos como inequitativos porque aplican a ciertos cargos. Sin embargo, su aporte en la satisfacción laboral profunda o el compromiso organizacional parece ser limitado. Funcionan más como un beneficio estándar esperado,</p>

				no como un diferenciador clave de compromiso. Donde hay equidad, este tipo de beneficio contribuye a la percepción general de justicia, pero no es el motor principal del vínculo con la organización.
--	--	--	--	--

*Fuente:* elaboración propia.

La percepción sobre la flexibilidad horaria representa un ejemplo elocuente de cómo la equidad influye de manera directa en la satisfacción y el compromiso organizacional. Aunque este beneficio es ampliamente valorado por quienes acceden a él, su distribución desigual — percibida como dependiente del tipo de cargo y no regida por criterios claros— genera desmotivación entre quienes se sienten excluidos. Tal como expresa el Participante 1, “en algunos casos se presentan quejas o desacuerdos con las personas que tienen trabajo flexible”. Esta percepción de trato diferenciado erosiona la confianza en la justicia distributiva y procedimental, lo cual debilita el compromiso afectivo, particularmente en los niveles jerárquicos que no acceden al beneficio. Desde la teoría del intercambio social (Blau, 1964), el compromiso organizacional disminuye cuando el colaborador percibe un desequilibrio entre lo que entrega y lo que recibe, especialmente en comparación con sus pares. En este caso, la flexibilidad, lejos de ser un derecho organizacional inclusivo, se convierte en un privilegio selectivo que reduce la cohesión interna y el sentido de pertenencia.

De forma similar, las oportunidades de desarrollo profesional emergen como un beneficio altamente valorado, pero su impacto positivo se ve matizado por la percepción de exclusividad en su asignación. La afirmación de que estas oportunidades son “acorde más al tipo de cargo” (Participante 1) señala una experiencia de estancamiento para quienes no son considerados prioritarios, lo que afecta su satisfacción laboral. Esta limitación también debilita la percepción

de justicia procedimental, pues no se identifican criterios visibles que orienten el acceso a estos beneficios. En el marco de la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 1985), la ausencia de oportunidades para fortalecer la competencia personal afecta la motivación intrínseca y debilita el compromiso de continuidad. Desde el enfoque del salario emocional (Gómez y Martínez, 2018), el desarrollo profesional es más que un recurso instrumental: es una manifestación de reconocimiento institucional del potencial del colaborador.

El reconocimiento simbólico, por su parte, muestra una paradoja significativa. Aunque es percibido como un poderoso factor de motivación inmediata (“el empleado se siente reconocido” [Participante 1]), su efecto se diluye cuando los criterios para otorgarlo no son claros o se perciben como subjetivos o condicionados (“algunos son condicionados” [Participante 2]). Esta ambigüedad activa percepciones de injusticia interpersonal y procedimental (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Ng, 2019), que a su vez erosionan la legitimidad del sistema de reconocimientos. En términos organizacionales, este fenómeno debilita la meritocracia, alimenta la desconfianza y compromete el compromiso emocional, ya que los colaboradores sienten que el esfuerzo no siempre se reconoce de forma equitativa y coherente con los valores institucionales.

La comunicación de beneficios, en contraste, se percibe como una dimensión que — cuando está presente— opera como un catalizador de satisfacción inmediata. Como señala el Participante 3, “esperan con ansias estos espacios” y “las personas regresan contentas”. Esta respuesta positiva se explica en parte porque, a diferencia de otros beneficios, la comunicación parece ofrecerse de forma más universal y no diferenciada. Sin embargo, su impacto sobre el compromiso organizacional a largo plazo aún no se identifica de forma contundente. El bienestar generado es inmediato, pero su capacidad para consolidar vínculos duraderos dependerá de su frecuencia, su personalización y su articulación con otros componentes del sistema de beneficios.

Finalmente, la ausencia de participación en las decisiones sobre los beneficios afecta la percepción de autonomía y pertenencia. La declaración de que estos “van acorde más al tipo de cargo y a la persona, pero no hay criterios definidos” (Participante 1) apunta a una cultura organizacional en la que las decisiones no se abren a la deliberación colectiva. Desde la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 1985), la autonomía y la conexión relacional son fundamentales para sostener el compromiso. La exclusión en el diseño de beneficios genera una sensación de desconexión entre las políticas organizacionales y las necesidades reales de los colaboradores, lo que debilita la legitimidad de las decisiones institucionales.

En conjunto, estos hallazgos reafirman que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional no dependen únicamente de la presencia de beneficios no monetarios, sino también de la forma en que estos son gestionados, distribuidos, comunicados y percibidos. Tal como se argumenta en el marco conceptual, los beneficios se resignifican a través del lente de la percepción de equidad (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Ng, 2019), y se transforman en motivadores efectivos solo si son comprendidos como justos, accesibles y coherentes con los valores organizacionales. La ausencia de criterios claros, la gestión desigual o la comunicación deficiente puede convertir incluso a los mejores beneficios en fuentes de insatisfacción y debilitar el compromiso. Por tanto, una estrategia de compensación verdaderamente transformadora debe ser transparente, equitativa y participativa, no solo en su diseño, sino también en su ejecución cotidiana y en la forma en que construye sentido entre quienes hacen parte de la organización.

## 8. CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como propósito analizar cómo los beneficios no monetarios configuran la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la percepción de equidad en una organización multinacional del sector industrial colombiano. A partir del análisis cualitativo de entrevistas semiestructuradas y documentación institucional, se logró evidenciar cómo estos tres elementos se entrelazan en la vivencia de los colaboradores y revelan no solo los efectos de los beneficios ofrecidos, sino también las tensiones estructurales derivadas de su gestión, su comunicación y su distribución.

En relación con la satisfacción laboral, se encontró que los beneficios no monetarios más valorados por los colaboradores del Departamento de Desarrollo Humano son aquellos que promueven el desarrollo profesional, la conciliación vida-trabajo y el reconocimiento simbólico. Cuando estos beneficios son accesibles, comprensibles y percibidos como coherentes con las necesidades individuales, generan experiencias subjetivas positivas asociadas al bienestar, la motivación y el sentido de progreso dentro de la organización (Robbins y Judge, 2020; Soria, 2023). No obstante, se identificaron brechas significativas en términos de cobertura y claridad de los criterios de acceso, lo cual afecta negativamente la percepción de justicia distributiva y procedimental (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Ng, 2019).

En cuanto al compromiso organizacional, se constató que su fortalecimiento no depende únicamente de la existencia de beneficios, sino también del modo en que estos son vividos. La percepción de reconocimiento, participación y desarrollo impacta directamente en el vínculo afectivo con la organización (Meyer y Allen, 2004). Cuando los colaboradores sienten que sus aportes son valorados y que tienen oportunidades reales de crecimiento, aumenta su disposición a contribuir activamente a los objetivos institucionales. Por el contrario, la ambigüedad en los procesos de asignación de beneficios, así como la falta de participación en su diseño, genera desafección y disminuye el compromiso emocional.

En relación con la percepción de equidad, se evidenció que esta categoría transversal opera como un lente interpretativo central en la evaluación de los beneficios no monetarios. La inequidad percibida —particularmente en relación con la flexibilidad, la formación y el reconocimiento— debilita tanto la satisfacción como el compromiso al provocar sentimientos de exclusión o trato preferencial injustificado. Este hallazgo confirma los planteamientos de Adams

(1965) sobre la equidad distributiva y de Blau (1964) sobre la reciprocidad: cuando los colaboradores perciben que su esfuerzo no recibe una retribución justa en comparación con sus pares, se altera el equilibrio de la relación colaborador-organización.

En conjunto, los hallazgos permiten concluir que los beneficios no monetarios tienen un alto potencial estratégico como herramientas de fidelización y bienestar organizacional. Sin embargo, su efectividad depende de que su gestión sea transparente, equitativa y participativa. No basta con la existencia formal de estos beneficios: deben ser comunicados con claridad, otorgados bajo criterios explícitos y diseñados considerando la diversidad de trayectorias y necesidades del talento humano. Además, la percepción de justicia organizacional se consolida como un factor determinante para que los beneficios no solo generen satisfacción momentánea, sino que también contribuyan a un compromiso organizacional sostenido.

### **8.1. LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

Este estudio se centró en una única unidad organizacional (el Departamento de Desarrollo Humano) dentro de una multinacional, lo cual puede restringir la generalización de los hallazgos a otras áreas, niveles jerárquicos o contextos sectoriales. Asimismo, la recolección de información se basó en una muestra cualitativa limitada. Esto significa que los resultados obtenidos son interpretaciones contextuales y no deben entenderse como representaciones estadísticas aplicables a toda la organización o a una población más amplia.

Finalmente, la disponibilidad parcial de documentos internos constituyó otra limitación significativa. Esta circunstancia impidió un análisis comparativo exhaustivo entre el diseño institucional de los beneficios y la vivencia cotidiana de estos en la totalidad de la organización.

### **8.2. RECOMENDACIONES PARA LA ORGANIZACIÓN**

Con base en los hallazgos de este estudio, se recomienda a la organización fortalecer estratégicamente su política de beneficios no monetarios. Para lograrlo, es crucial diseñar una política institucional clara que defina criterios explícitos de acceso y cobertura y mecanismos de seguimiento. Esto asegurará una implementación equitativa y verificable de los beneficios para todos los colaboradores.

Paralelamente, es fundamental robustecer los canales de comunicación internos. Al hacerlo, se garantizará que todos los colaboradores comprendan claramente el propósito, el alcance y el funcionamiento de los beneficios. Esto ayudará a disipar ambigüedades que puedan

generar percepciones de exclusión o arbitrariedad, para así fomentar una mayor confianza y más transparencia.

Adicionalmente, se sugiere establecer mecanismos participativos que permitan incorporar activamente la voz de los colaboradores en el diseño, la evaluación y la mejora continua de estos beneficios. Promover esta participación activa contribuirá significativamente a su apropiación y a fortalecer el sentido de pertenencia dentro de la organización.

Finalmente, se recomienda la incorporación de indicadores cualitativos y cuantitativos para evaluar el impacto real de estos beneficios en la satisfacción y el compromiso organizacional. Es vital que esta evaluación diferencie los efectos según niveles jerárquicos, áreas funcionales y trayectorias laborales, para así proporcionar una visión granular del impacto. Implementar estas acciones consolidará una estrategia de compensación no monetaria más coherente, inclusiva y verdaderamente alineada con las necesidades de su talento humano.

### **8.3. PROYECCIONES FUTURAS DE INVESTIGACIÓN**

Para futuras indagaciones, se sugiere ampliar el alcance de este estudio a otras áreas funcionales y sedes de la organización. El objetivo podría ser explorar posibles diferencias en la vivencia, la interpretación y la valoración de los beneficios no monetarios en diversos contextos. Esta expansión permitiría identificar matices relevantes que podrían enriquecer el diseño de políticas más ajustadas a las realidades específicas de cada grupo de colaboradores.

Asimismo, se propone desarrollar estudios comparativos entre organizaciones de distintos sectores, como el industrial, el tecnológico y el de servicios. Esto permitiría identificar patrones comunes y particularidades en el papel que desempeñan los beneficios no monetarios en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la percepción de equidad. Una perspectiva intersectorial podría ofrecer claves valiosas sobre cómo las dinámicas propias de cada industria modulan la efectividad de estos beneficios.

Además, se plantea investigar con mayor profundidad el impacto de beneficios simbólicos. Esto incluye el reconocimiento no estructurado y las prácticas informales de apoyo entre pares y líderes y cómo estos elementos influyen en la configuración del clima organizacional y la cultura interna. Comprender la incidencia de estos factores en la experiencia subjetiva del trabajo (son a menudo invisibilizados) permitiría integrarlos de manera más consciente y estratégica en las políticas de compensación no monetaria, lo que fortalecería sus dimensiones emocional y relacional.

En suma, este estudio subraya la necesidad de comprender los beneficios no monetarios no solo como recursos organizacionales, sino también como experiencias significativas que modelan la relación entre el colaborador y la organización. Su adecuada gestión tiene el potencial de transformar la cultura organizacional y promover una lógica de corresponsabilidad, justicia y bienestar compartido.

## REFERENCIAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Antón, E., y González, M. (2000). Compromiso organizacional y satisfacción laboral: un estudio en el sector educativo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(1), 5-21.
- Arévalo, C., y Leveau, K. (2021). *Percepción de factores extrínsecos e intrínsecos de la satisfacción laboral del personal administrativo de una universidad pública de Lima, 2021* (Tesis de licenciatura). Universidad Peruana Unión.
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2020). Job Demands–Resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(3), 289–298.
- Barrios Barrera, B. B., Botía Díaz, J. G., y Cortés Aguilar, A. (2012). *Determinantes de la satisfacción laboral en Colombia: análisis de casos para trabajadores asalariados y tipo de contrato*. Universidad Industrial de Santander.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., y Ying, Z. J. (2021). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw Hill.
- Colquitt, J. A. (2001). Sobre la dimensionalidad de la justicia organizacional: validación de un constructo de medida. *Revista de psicología aplicada*, 86(3), 386.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., y Ng, K. Y. (2019). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., y Wesson, M. J. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Cooper, C. L., y Quick, J. C. (2021). *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice*. Wiley-Blackwell.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.

- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2021). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness* (2.<sup>a</sup> ed.). Guilford Press.
- Deloitte. (2021). *Tendencias Globales en Capital Humano*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2021/human-capital-trends.html>
- Fiske, S. T., y Taylor, S. E. (1991). *Social cognition* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Garavan, T. N., Carbery, R., y Rock, A. (2020). Training and development: Challenges for human resource development. *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 155–173.
- García, A., y Muñoz, C. (2022). Satisfacción laboral y productividad: Estudio comparativo en empresas manufactureras. *Revista Colombiana de Psicología Organizacional*, 20(2), 51–69.
- García, A., Martínez, L., Rodríguez, M., y López, J. (2020). Beneficios no monetarios y su impacto en la satisfacción laboral. *Revista de Estudios Organizacionales*, 15(2), 45–62.
- García, H., y Ramírez, J. (2022). Gestión del talento y beneficios no monetarios: Una aproximación en empresas latinoamericanas. *Revista de Administración y Negocios*, 11(1), 85–102.
- Gómez, J., y Martínez, M. (2018). *Compensación total y salario emocional*. Ediciones Pirámide.
- Gómez, M., y Ramírez, L. (2023). Tendencias en gestión del bienestar laboral en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 26(1), 44–60.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. John Wiley y Sons.
- International Labour Organization. (2020). *Global employment trends for youth 2020: Technology and the future of jobs*. ILO. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms\\_737648.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_737648.pdf)
- Jiang, J., y Messersmith, J. G. (2018). On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 6–33.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Komarraju, M., y Hulin, C. L. (2017). Job satisfaction: Research and practice. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 281–303.
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. In D. Levine (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*, 15 (pp. 192–238). University of Nebraska Press.

- Kossek, E. E., y Hammer, L. B. (2021). Work–life flexibility for whom? Occupational status and work–family inequality in the new economy. *Journal of Social Issues*, 77(1), 8–34.
- Kruse, K. (2013). *Employee engagement 2.0: How to delight your employees, retain your top talent and drive exceptional performance*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Lawler III, E. E., y Hackman, J. R. (1971). Corporate benefits and job satisfaction: Should they be in conflict? *California Management Review*, 14(1), 46-55.
- López, J., y Herrera, M. (2021). Reconocimiento simbólico y clima organizacional en empresas del sector industrial de Bogotá. *Revista Gestión Empresarial*, 12(3), 77–93.
- López, J., y Pérez, S. (2021). Transparencia y equidad en la gestión de beneficios: Un estudio sobre la percepción de los empleados. *Revista de Recursos Humanos y Empresa*, 14(1), 63-80.
- Marín Tabares, M., y Giraldo Osorio, M. (2017). *¡No solo el dinero hace empleados felices! Factores monetarios y no monetarios asociados a la satisfacción laboral en Colombia para 2016*. Universidad EAFIT.
- Martínez, S., Rodríguez, P., y Vélez, N. (2022). Gestión del bienestar laboral: Prácticas y percepciones. *Revista Latinoamericana de Recursos Humanos*, 5(1), 59–75.
- Mejía Navarrete, C. (2011). El compromiso organizacional y su impacto en el desempeño laboral. *Revista de Psicología del Trabajo*, 19(2), 112–127.
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (2004). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 61(1), 1-18.
- Ministerio del Trabajo de Colombia. (2020). *Equidad laboral con enfoque de género*. <https://www.mintrabajo.gov.co/el-ministerio/grupo-interno-de-trabajo-para-las-victimas-y-la-equidad-laboral-con-enfoque-de-genero/equidad-laboral-con-enfoque-de-genero>
- Molina, A., y Sánchez, J. (2019). La gestión del talento humano en contextos multinacionales: Retos y oportunidades. *Revista de Ciencias Empresariales*, 18(2), 25–42.
- Moreno Charris, A. V., y Rodríguez, M. (2018). Satisfacción laboral en las Pyme colombianas del sector textil-confección de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 385–403.
- PageGroup. (2023). *Estudio de Remuneración Colombia 2023*. <https://www.pagepersonnel.com.co>
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2020). *Comportamiento organizacional* (18.ª ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez, D., Torres, C., y Acosta, L. (2019). Impacto del reconocimiento laboral en el compromiso organizacional. *Revista de Psicología Organizacional*, 7(1), 25–44.

- Saks, A. M. (2021). The employee engagement in human resource management. *Human Resource Development Quarterly*, 32(3), 299–321.
- Soria, J. (2023). Clima organizacional y compromiso afectivo: Análisis en empresas industriales colombianas. *Revista de Estudios Organizacionales*, 29(2), 91–106.
- Tannenbaum, S. I. (2022). Building a high-performance workplace through non-monetary incentives. *Journal of Organizational Effectiveness*, 9(1), 14–30.
- Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25–29.
- Torres, V. (2020). Percepciones de justicia y cultura organizacional en una empresa minera transnacional. *Estudios Organizacionales*, 18(1), 49–65.

## ANEXOS

1. **Anexo 1:** PG-GH-01 Programa de Bienestar Laboral V0.
2. **Anexo 2:** Informe Final 2024 Clima Organización Empresa de Estudio.
3. **Anexo 3:** Transcripción de Entrevistas del Departamento de Desarrollo Humano.
4. **Anexo 4:** Consentimiento Firmado de los Entrevistados.
5. **Anexo 5:** Matriz de Tabulación de Datos de las Entrevistas.