



Vigilada Mineducación

FAVORECIMIENTO DE POLÍTICAS Y PROGRAMAS DE COMPENSACIÓN EN LAS  
INTENCIONES DE PERMANECER EN LA ORGANIZACIÓN DE CARGOS DE MANDOS  
MEDIOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL

To favor compensation policies and compensation programs with the intentions of middle  
charges people to stay at the organization at industrial sector company

MARCELA LUCIA PABÓN LABRADOR  
CINDY MIRLEY RAMÍREZ HOYOS

Trabajo de Grado como requisito para la obtención del título académico de Magíster en  
Desarrollo Humano Organizacional

Asesor

Carlos Mario Betancur Hurtado

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL  
MEDELLÍN  
2024

## CONTENIDO

LISTA DE TABLAS.....	3
LISTA DE ILUSTRACIONES.....	3
RESUMEN.....	4
ABSTRACT .....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
JUSTIFICACIÓN .....	10
OBJETIVOS.....	11
General.....	11
Específicos.....	11
MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL.....	12
Antecedentes.....	12
Teorías de compensación, beneficios, motivación, permanencia y retención del personal... 17	
Compensación .....	17
Beneficios para el personal dentro de una organización .....	18
Políticas de recursos humanos.....	19
Políticas de compensación y de beneficios .....	20
Retención de personal .....	21
Motivación y teorías relacionadas.....	22
La teoría de Herzberg o de la motivación.....	22
Teoría de las necesidades de Maslow .....	23
Variables que motivan o afectan la permanencia del personal .....	25
DISEÑO METODOLÓGICO.....	26
Tipo de investigación.....	26

Participantes del proyecto.....	26
Técnica de recolección de información.....	28
Procedimiento .....	28
ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	30
CONCLUSIONES.....	50
REFERENCIAS .....	52
ANEXO 1. FORMATO DE ENTREVISTA Y CONSENTIMIENTO INFORMADO .....	56

### **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Caracterización del personal a entrevistar .....	26
Tabla 2. Consolidado de respuestas relevantes de entrevistas realizadas.....	30
Tabla 3. Comparativo de Intenciones de permanencia en la organización .....	47

### **LISTA DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1. Observaciones relevantes del personal entrevistado .....	49
---	----

## RESUMEN

El presente documento tiene como propósito evidenciar que la implementación de políticas y programas de compensación en las organizaciones, a través del área de gestión humana, suponen una ejecución de diferentes estrategias a través de las cuales no solo se compensa al trabajador, sino, como se propone a continuación, también determinan las intenciones de permanencia, en este caso de los trabajadores que desempeñan cargos de mandos medios de una empresa del sector industrial. Asimismo, a través de esta investigación se determinará cómo estas coexisten y se desenvuelven con las demás políticas y factores que representan un papel protagonista en el área, como son la retención del personal, la motivación y los beneficios. Para ello, se aborda una perspectiva que se orienta a seguir impulsando al área de gestión humana como una unidad socioestratégica de la gerencia, con base en el hecho de que los trabajadores son la parte más importante de la organización. A través del método de recolección de información, se evidencia que la compensación debe estar acorde a las necesidades particulares del trabajador; esto no necesariamente implica un gasto económico mayor, sino un estudio y análisis a profundidad para entender lo trascendente de esta. Finalmente, también se conoce que las intenciones de permanencia de un trabajador están soportadas en la creación e implementación de políticas de compensación y beneficios que evidencien cuáles variables estarían incidiendo en las intenciones de permanencia de este, o promoviendo o no su retención en la organización.

**Palabras clave:** Políticas de compensación, Programas de compensación, Intenciones de permanencia, Compensación, Beneficios, Retención del personal, Motivación.

## ABSTRACT

The purpose of this document is to demonstrate that the implementation of compensation policies and programs in organizations through the area of human management involves the execution of different strategies through which not only the worker is compensated but, as proposed below, will determine the permanence intentions in this case of workers who hold middle management positions in a company in the industrial sector; Likewise, through this research we will see how these coexist and develop with other policies and factors that play a leading role in the area such as staff retention, motivation and benefits. A perspective is addressed that is aimed at continuing to promote the human management area as a strategic partner of management, based on the fact that workers are the most important part of the organization and at the same time receiving through the information collection method used. valuable data that shows that compensation must be in accordance with the particular needs of the worker; This does not necessarily imply a greater financial expense but rather an in-depth study and analysis to understand its significance. Finally, it is also known that a worker's intentions to remain are supported by the creation and implementation of compensation and benefits policies that show which variables, in turn, would be influencing their intentions to remain or promoting or not promoting their retention in the company. organization.

**Key words:** Compensation policies, Compensation programs, Retention intentions, Compensation, Benefits, Staff retention, Motivation.

## INTRODUCCIÓN

A través de los años, un área de gestión humana ha tenido una transición que se ha caracterizado, según nuestra perspectiva, por dejar de ser un área de apoyo para iniciar su desempeño como un área misional, enfocada no solamente en proveer talento humano competente e idóneo para la labor contratada, sino que, precisamente, en desarrollar nuevos programas y políticas que se convierten en prioridades medibles y cuantificables por cumplir.

Así, un área de gestión humana ya no solo recibe, procesa y resuelve solicitudes, sino que también está en proceso de consolidarse como un área aliada de las gerencias, que puede soportar sus gastos y su reinversión, y evidenciar el impacto que sus acciones y estrategias tienen en la productividad de la organización. El área de gestión humana no es vista solamente como la que provee, sino también como la que gestiona y propone.

A partir de estos cambios tan significativos que se vienen evidenciando, todo lo concerniente al área de gestión humana también fue evolucionando, dejando atrás políticas y conceptos que se consideraban como absolutos, y dando paso a nuevas prácticas que permitieron que las personas vinculadas a una organización comenzaran a analizar y a poner en práctica que la compensación total no solo consistía en la retribución monetaria a cambio del servicio prestado por el que fue contrato, sino que estaba conformada por un conjunto de *beneficios* equiparables a un valor económico. Dichos beneficios comenzaron a ser una compensación *intangibles* de importancia que influenciaba el desempeño y el significado de pertenencia.

Gracias a las mejoras que se venían presentando frente a las políticas, prácticas y programas del proceso de gestión humana, los líderes pudieron evidenciar que era necesario comprender que la retribución en dinero, acompañada de una retribución flexible con beneficios –tales como día libre por cumpleaños, permisos especiales para trabajadores con hijos, días remunerados adicionales por vacaciones, becas por rendimiento, medicina prepagada, gimnasio, entre otros–, conectaba directamente con la creación e implementación de aspectos fundamentales como: el desempeño, la motivación, la satisfacción laboral, el sentido de pertenencia y la intención *de permanecer en la organización*. Lo anterior repercutía directa y potencialmente en el KPI de rotación de personal, lo que se traduce en

los dineros invertidos en procesos de selección, exámenes de prerrequisito, dotación, tiempos de inducción etc.

Precisamente, al momento que se logra la conexión entre el beneficio a corto, mediano y largo plazo de la implementación de estas políticas y la retención y atracción que genera en la población trabajadora, se va desmintiendo la teoría que contemplaba la retribución en dinero al 100 % como la única fundamental para el trabajador.

Teniendo en cuenta lo anterior, queda evidente la importancia que recubre todo este proceso, y cómo desde la implementación de una compensación completa, flexible o mixta se puede impactar de manera significativa al trabajador, vinculando aspectos relevantes como son la motivación, el desempeño, el reconocimiento al trabajador individual. En ese contexto, este trabajo de grado pretende exponer la relación directa entre el favorecimiento de políticas y programas de compensación, y cómo se ven intrínsecamente relacionados con las intenciones de permanencia en la organización por parte de los trabajadores.

Por otra parte, también es debe revisar cómo la variable asociada a la temática se ve en organizaciones que con el pasar de los años no adoptaron estas nuevas prácticas y visiones, y por tal motivo presentan una alta rotación, trabajadores desmotivados, bajo sentido de pertenencia, incapacidad de retener talentos valiosos, trabajadores insatisfechos que no pueden entregar un alto desempeño porque carecen de raíces a la organización, y solo se observan como *aves de paso* en busca de una mejor opción, implicando los temidos gastos y renuncias innecesarias para la organización.

Este trabajo pretende tener un alcance aplicable a los trabajadores que desempeñan mandos medios, como ingenieros y coordinadores, de diferentes áreas o procesos de una empresa del sector industrial, específicamente del sector plástico ubicada en el departamento del Atlántico. Se ha tenido en cuenta este rango jerárquico mencionado dado que son cargos críticos para la operación, la mayoría con personal a cargo y con más de 2 años de servicio en la organización. Asimismo, se escogen estos cargos por la responsabilidad que recae en ellos de ser trabajadores resilientes, con alta capacidad de adaptación y afrontamiento, y que, a su vez, deben desarrollar y manejar competencias del ser como el trabajo en equipo, el liderazgo, la escucha activa y la negociación. Y, finalmente, deben dar un manejo de la información y ser cuidadosos en cómo esta llega a sus colaboradores. Por ende, se considera que estos cargos son cruciales e indispensables en cualquier estructura organizacional.

Finalmente, para el manejo de los datos que se obtendrán frente a las diferentes variables que componen esta investigación, o estudio de caso descriptivo-cualitativo, utilizaremos una metodología de recolección de datos a través de la herramienta de la entrevista semiestructurada. Asimismo, previo a este paso, hemos hecho un filtro de cargos con características particulares que consideramos que aportarán datos valiosos al proceso. Los cargos seleccionados participarán de forma anónima y firmarán un consentimiento informado donde se les manifiesta que la información recolectada única y exclusivamente es utilizada para fines académicos y es propiedad de los desarrolladores de este trabajo; también se les indaga por su aprobación para grabar las respuestas. Los datos recibidos serán asociados por categorías, lo que nos permitirá abstraer y analizar información valiosa para construir unas conclusiones que muestren el impacto en el área de interés.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Se pretende evidenciar cómo el favorecimiento de políticas y programas de compensación impactan y repercuten en las intenciones de permanencia de trabajadores de mandos medios de una empresa del sector industrial, teniendo en cuenta variables significativas como los beneficios, la motivación y la retención.

## JUSTIFICACIÓN

Al realizar un diagnóstico de los procesos de gestión humana, en muchas ocasiones se puede identificar que las empresas no cuentan con políticas, programas o con un sistema de compensación para sus trabajadores. Si bien algunas organizaciones pueden disponer de una serie de beneficios, tanto en dinero como en especies, desde el cumplimiento legal o según lo pactados en negociaciones colectivas de trabajo, para el caso de organizaciones sindicalizadas, estos solo aplican para unos cuantos trabajadores, los que se encuentren dentro del amparo de la mencionada convención y, sobre todo, para miembros del área ejecutiva o trabajadores de los canales comerciales.

En algunos casos no se cuenta con un sistema de compensación flexible, con beneficios intangibles que impacten en el contexto de cada trabajador y en los números de la nómina. Tampoco se tienen en cuenta aspectos como la modalidad de trabajo remoto, *home office* o ajuste de horarios, lo que permite cierta flexibilización para el colaborador.

Al analizar los aspectos anteriormente mencionados, esto podría repercutir en la propuesta de valor de una organización para el trabajador, dejando de ser atractiva para los nuevos talentos y para los trabajadores ya vinculados; a su vez, esto puede generar una baja de motivación en el personal estratégico de una empresa, como los cargos medios, y generar un impacto que desfavorezca sus intenciones de permanencia en la organización.

Por ende, se considera vital y viable realizar una investigación donde se evidencie la relación del sistema de compensación en las intenciones de permanecer en la organización por parte de cargos de mandos medios en una empresa del sector industrial.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Analizar la relación entre la implementación de políticas y programas de compensación y las intenciones de permanecer en la organización del personal de cargos de mandos medios en una empresa del sector industrial.

### **Específicos**

- Caracterizar los programas y políticas de compensación en la organización.
- Identificar los aspectos positivos y negativos del programa y las políticas de compensación desde la percepción de los mandos medios de la organización.
- Analizar el efecto de las políticas y programas de compensación en las intenciones del personal sobre permanecer en la organización en cargos de mandos medios.

## MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL

### Antecedentes

En la última década se ha evidenciado un creciente interés por la gestión humana en las organizaciones desde sus diferentes procesos, entre ellos, todo lo relacionado con la compensación. Sin embargo, la información sobre la relación entre compensación e intenciones de permanencia en una organización ha sido difícil de identificar. A continuación, se relaciona una serie de estudios desarrollados en los últimos diez años que favorecen el enriquecimiento de la presente investigación y que están relacionados con diferentes procesos de la gestión humana.

La planeación del área de gestión humana y sus políticas buscan favorecer el mejoramiento de las organizaciones mediante aspectos como la eficacia en el desempeño de los trabajadores; es por ello que a continuación se referencian algunas investigaciones que ahondan en estas temáticas.

Potenciar la marca mediante la propuesta de valor al empleado (EVP) es la estrategia de las empresas para captar y fidelizar a sus profesionales. Tomando los códigos éticos (CE) como principal documento donde se promulga el ethos corporativo. Se analiza la ética del *management* de la EVP de las empresas del IBEX 35 (índice selectivo del mercado de valores español). Mediante una metodología mixta se triangula un análisis de contenido temático de sus CE, contabilizando el peso que las sociedades dan a las principales áreas de la EVP. Se concluye que la mayoría de las empresas comunican al menos tres: afiliación, contenido del trabajo y desarrollo profesional, por lo que la marca empleadora que transmiten es incompleta ya que las áreas de compensación y beneficios están subrepresentadas. Destacan: desarrollo del talento, valores, condiciones de trabajo y, seguridad y salud, todos acordes a las teorías del bienestar laboral y del *engagement*. (Crespo<sup>1</sup>, Marqués-Pascual y Fondevila-Gascón, 2022, p. 1)

Los departamentos de recursos humanos de las empresas han pasado a considerarse estratégicos. Por este motivo, resulta crucial conocer el rendimiento de los trabajadores. No es nuevo este interés por estudiar la relación entre la inversión en la

implementación de políticas de recursos humanos y los resultados empresariales. El objetivo de nuestro trabajo es conocer el efecto y los instrumentos que utilizan las empresas para medir el impacto de su inversión en la implantación de dichas políticas. Concretamente, analizaremos los efectos de: reclutamiento y selección, formación y desarrollo, y compensación y beneficios. Con el objetivo de analizar este impacto hemos elaborado un cuestionario, que fue respondido por 190 empresas. Los resultados obtenidos muestran que la dirección general considera importante la cuantificación de las políticas de RRHH. A pesar de este interés, solo un 5,88% de las empresas tiene una herramienta para calcular el retorno de la inversión realizada. Los responsables con experiencia en el sector, que han cambiado de empresa recientemente son los que prefieren utilizar estas herramientas. Nuestro estudio resalta la incoherencia existente entre el gran interés existente en cuantificar las políticas de RRHH y el escaso número de empresas que emplean instrumentos de medición de la inversión. (Capapé Aguilar, Susaeta Erburu, Pin Arboledas, Danvila del Valle, & Suárez Ruz, 2016, p. 1)

La investigación sobre la interacción entre la gestión de recursos humanos y la sostenibilidad en Brasil es reciente, aunque el movimiento está creciendo. Este estudio tuvo como objetivo investigar qué políticas y prácticas de recursos humanos más utilizan las empresas brasileñas que se destacan en ESG y averiguar, entre estas políticas y prácticas, cuáles contribuyen con mayor fuerza a la calificación ESG. Para ello, se analizaron las 106 empresas brasileñas disponibles en el sistema de puntuación ESG de Refinitiv entre 2015 y 2019, en términos de métricas bajo la categoría de empleados (dimensión social). Los resultados mostraron que la mayoría de las empresas de primer nivel en ESG ya han incorporado varias políticas relacionadas a los empleados; sin embargo, la práctica aún va a la zaga de las políticas. Adicionalmente, se identificaron métricas que podrían representar una oportunidad de mejora, como la aplicación de prácticas en la cadena de suministro, la existencia de un equipo enfocado en salud y seguridad y la implementación de políticas de capacitación, desarrollo, diversidad y oportunidad. (Velasco Schleich, 2022, p. 1)

El objetivo de este estudio es examinar la influencia de varios factores de la compensación total sobre la satisfacción laboral. Esta investigación transversal y confirmatoria ha recogido datos de una muestra de 246 empleados, que incluye trabajadores de industrias manufactureras y de servicios en España, principalmente de medias y grandes empresas del sector privado. El análisis de los datos incluye los tests de fiabilidad y de validez de las escalas psicométricas y la contrastación de hipótesis por medio de Modelos de Ecuaciones Estructurales multigrupo. Los resultados muestran que el apoyo del supervisor, el desarrollo de la carrera profesional y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal están positivamente relacionados con la satisfacción laboral, mientras que la satisfacción salarial solo está relacionada con la satisfacción laboral en los empleados más jóvenes. Es importante que los directivos interioricen estos factores como parte de la compensación total y promuevan la flexibilidad laboral, planes de desarrollo profesional y el apoyo de los supervisores. Estos resultados se suman a la limitada literatura que ha investigado el creciente campo de la compensación total y sus efectos sobre la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados. (González, Selva, & Sunyer, 2021, p. 1)

En un momento económico difícil como el actual, muchas empresas apuestan por modelos organizativos y retributivos más competitivos, innovadores y creativos. El presente trabajo profundiza en los Modelos de Compensación Flexible, unas fórmulas de retribución indirecta altamente personalizadas y de elevada flexibilidad diseñadas específicamente para mejorar la eficiencia salarial. Estos sistemas hacen coparticipes a los trabajadores del diseño de la composición de sus paquetes retributivos y logran, mediante una adecuada planificación fiscal, mejorar al máximo su retribución neta sin aumentar la partida de gastos de personal. La investigación, en la que participan 328 responsables de recursos humanos de empresas ubicadas en España, analiza los efectos de la aplicación de estos modelos en la capacidad de atracción y retención del talento en las organizaciones. (Vidal-Salazar, Cordon-Pozo & De la Torre-Ruiz, 2015, p. 1)

Se identificaron, además, proyectos que analizan el impacto que pueden generar los procesos de formación, las políticas de compensación y la pertinencia de la selección de su personal en el desarrollo de los objetivos misionales de una organización.

Este artículo tiene como objetivo investigar los efectos de tres prácticas de gestión de recursos humanos (capacitación, selección de personal y compensación) en el éxito de proyectos, medido bajo las percepciones de los gerentes de proyectos sobre los parámetros de costo, tiempo y calidad (eficiencia de proyectos) con los que terminan sus proyectos. Se llevó a cabo en 108 empresas basadas en proyectos de los municipios de Tampico y Victoria registradas en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, con un muestreo de conveniencia no probabilístico. Este estudio busca contribuir a la teoría sobre los factores críticos de éxito (FCE) de proyectos y confirmar la gestión de recursos humanos (GRH) como uno de ellos, lo cual ayuda a los gerentes de proyectos a mejorar la ejecución de sus trabajos, obteniendo así mayores posibilidades de éxito en ellos. Los resultados de este análisis muestran una influencia positiva de la capacitación y compensación en la eficiencia de proyectos, la cual tiene implicaciones importantes para los directivos de este tipo de empresas interesados en mejorar la eficiencia de los proyectos que realizan, pues no todos los elementos analizados tienen la misma repercusión sobre sus resultados. (Rueda Contreras, Jiménez Almaguer, Sánchez Tovar, 2015, p. 1)

Anteriormente, la práctica que se acostumbraba era que la compensación se basaba únicamente en una retribución concreta al trabajador dividida en dos grandes grupos, por un lado, se contaba con la compensación monetaria, haciendo referencia a dinero como tal, a salario o “bonos”, que representaban un dinero correspondiente al cumplimiento de objetivos, metas comerciales o que estaban incluidos dentro de los beneficios del contrato celebrado; el otro grupo correspondía a una compensación concreta de carácter flexible, generalmente pactada en el contrato laboral, como asistencia médica y odontológica, formación específica, planes de recreación, seguros, etc.

Sin embargo, con el pasar de los años, los líderes de las organizaciones se vieron en la obligación o necesidad de desarrollar e implementar otros factores de compensación *intangibles*, que los trabajadores, incluso, valoraban más que el mismo dinero. Lo anterior, para dar algunos ejemplos, podría ser un sano clima laboral, posibilidad de ajustar horarios, de realizar trabajo en *home office* teniendo en cuenta la dinámica familiar, reconocimiento al trabajo bien hecho, oportunidades de promoción, entre otros. Siendo así, la compensación pasó de ser únicamente monetaria a dividirse en tangible, intangible y flexible, abarcando las expectativas y la atención de los trabajadores de las empresas en cualquier latitud, y

soportado en el impacto positivo que genera en el trabajador, en su familia y desarrollo (Crespo et al., 2022, p. 3).

Las empresas después de haber vivido esta transición se han visto en la necesidad de desarrollar de manera permanente propuestas atractivas de acuerdo con el mercado actual, a su sector y a sus clientes internos, convirtiéndose dichas propuestas en una acción que catapultó la decisión de vincularse al aspirante con la empresa, teniendo, finalmente, un peso mayor que el componente monetario. Alineado con lo anterior, al momento de desarrollar planes de compensación integrales se aumenta la motivación de dichos trabajadores de manera significativa, configurando una *propuesta de valor para el empleado*. Según Crespo et al. (2022):

El objetivo es que, al aunar todos los tipos de recompensas posibles, sus empleados se sientan comprometidos con su trabajo, aumentando su compromiso con la empresa y su fidelización. Esta reputación ‘viaja’ hacia afuera como marca con significado para el talento externo, en parte difundida por los propios trabajadores o embajadores de marca, generando el deseo de querer trabajar dentro de ella. La EVP en caso de ser sólida y consistente, aumenta los valores intangibles de la compañía y el potencial de atracción y fidelización de talento. (p. 3)

Teniendo en cuenta nuestra pregunta de investigación, es aquí donde podemos exponer o resaltar la interconexión que existe entre las variables propuestas de programas y políticas de compensación y las intenciones de permanencia en la organización por parte de un colaborador. Las empresas que se encuentren en desacuerdo o que hasta el momento no hayan implementado estrategias, planes, políticas, acuerdos o programas de compensación podrán ser víctimas de una alta rotación, independientemente de la escala donde se encuentren esos cargos.

Para el caso de este trabajo, se optó por los trabajadores de mandos medios y por su criticidad dentro de la estructura organizacional. Esto porque, básicamente y como ya se expuso, los trabajadores, de acuerdo con las prácticas organizacionales actuales, buscan laborar en empresas afectiva y familiarmente responsables, buscan beneficios acordes con su estilo de vida, su salud, su ritmo y sus aspiraciones; por ende, aunque parezca no creíble, el dinero tomó un segundo plano para aquellos talentos sobresalientes.

## **Teorías de compensación, beneficios, motivación, permanencia y retención del personal**

### *Compensación*

Hay que tener en cuenta que las ideas de un individuo acerca de una retribución suficiente son un reflejo de lo que espera en cuanto al modo de vivir, de sus condiciones y comodidades, de su relacionamiento con otros, con su recreo y placeres sociales. El concepto de una retribución adecuada hace parte más de cómo piensa sobre sí mismo y sobre su modo total de vida, que como una parte de una tarea que realiza. Al evaluar la justicia del pago, un trabajador no piensa usualmente en términos de cómo es estimado su trabajo por el mercado laboral, sino en cuál es la paga justa para él.

Cuando se desempeña determinada labor, el ser humano busca una retribución. Esto es algo inherente a la relación trabajo-ser humano. En muchas ocasiones estas remuneraciones, en términos salariales, están dadas de forma directa o indirecta por el mercado laboral; sin embargo, las expectativas de retribución pueden variar de una persona a otra, de acuerdo con lo que cada individuo espera para su propia satisfacción, para su modo de vida, comodidades e intereses particulares. Así las cosas, la compensación se convierte en un motivador fundamental para el trabajador que, de acuerdo con las características de estas, puede contribuir a la productividad, al deseo de permanencia en una organización e, incluso, al desarrollo de determinadas conductas en sus actividades laborales.

El término de compensación se utiliza para “designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo” como empleados de una empresa. De esto, que las personas reciben, por su trabajo, una parte muy importante que está constituida por el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y con las condiciones en que este se realiza (Juárez, 2000).

Según Urquijo (1997), la remuneración es el total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios, por lo que muchos autores la consideran como una contraprestación. Asimismo, Pernaut, citado en Urquijo (1997), la define económicamente

como la remuneración cierta, anticipativa a la producción, periódicamente recibida, establecida sobre una base contractual como debida por el trabajador.

Para Milkovich (1996), la palabra compensación significa equilibrar, deducir, e implica intercambio. Este significado adquiere validez cuando se enmarca en una relación empleado-empendedor, dado que la compensación trata de equilibrar la relación existente entre el capital y el trabajo, otorgando este último una remuneración por las labores realizadas. Por lo demás, define la compensación en términos organizacionales, como todas las formas de retribuciones financieras, servicios tangibles y beneficios que el empleado reciba como parte de una relación de empleo.

### *Beneficios para el personal dentro de una organización*

Los beneficios que ofrecen algunas organizaciones son una serie de compensaciones adicionales al salario propio del cargo o puesto de trabajo y los requisitos legales aplicables; los beneficios son seleccionados y aplicados por la empresa de acuerdo con sus propios criterios. Los beneficios laborales en una organización pueden ser un factor importante al identificar elementos que motiven a un trabajador a permanecer en una organización específica o a aceptar una propuesta en lugar de otra. La oferta de salarios competitivos imprescindiblemente capta la atención de las personas; sin embargo, la propuesta de otros beneficios también logra captar su interés, beneficios que pueden favorecer tanto aspectos económicos como aspectos, sociales, familiares, de formación, entre otros.

De acuerdo con lo expuesto por Sackmann Bengolea (1999), el salario se convierte en la retribución al trabajador por el desarrollo de sus funciones y en cumplimiento de los objetivos organizacionales; en cambio, los beneficios se convierten en una retribución indirecta al trabajador por el hecho de pertenecer a la organización (p. 491). Chiavenato (2001), por su parte, menciona que lo que constituye salario para los trabajadores es solo una parte de las compensaciones que las organizaciones ofrecen, y otra parte está compuesta por beneficios y servicios sociales para los trabajadores; muchos de estos beneficios buscan ofrecer comodidades para los trabajadores, y que pueden ser financiados parcial o totalmente por la organización. En este sentido, el salario está directamente relacionado con los cargos o actividades laborales desempeñadas por las personas, mientras que los beneficios y

servicios sociales son aplicables a todos los trabajadores independiente de su ocupación en la empresa, y podrían constituir un elemento que favorezca la satisfacción y productividad del personal.

Bajo estos parámetros, se entiende que el salario constituye la remuneración recibida por el trabajador a raíz de su desempeño, del ejercicio de sus funciones, del cargo que ejerce en la compañía o lo exigido por la legislación aplicable a las organizaciones. Por otra parte, los beneficios constituyen las prestaciones otorgadas por la empresa en busca de brindar soluciones a circunstancias sociales o personales, y mejoras en la calidad de vida del trabajador y de su familia. Mediante estos beneficios se busca motivar al trabajador dentro de la organización e incluso favorecer la atracción de nuevos colaboradores, contribuyendo, además, al compromiso con la empresa, con su misión y sus objetivos.

#### *Políticas de recursos humanos*

Podría decirse que hoy, más que nunca, las perspectivas de la gestión humana encuentran una exuberante posibilidad de hallar al ser humano que está inmerso en la organización y trabajar con base en él, en sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones, generando un valor agregado y un aspecto diferenciador en cada organización. Por ello, la gestión humana se debe plantear no como una serie de estrategias o actividades que se desarrollan para administrar el recurso humano, sino como un conjunto de políticas acordes con la cultura organizacional y la planeación estratégica. En términos de Beer (1998), la transformación de la función de los recursos humanos es eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo papel estratégico; no solamente participar en actividades rutinarias de la administración de personal tradicional, sino obtener un papel protagónico en la formulación y ejecución de políticas de gestión humana.

Los cambios permanentes que se han presentado en la evolución de la gestión humana conllevan al favorecimiento de aspectos relacionados con la gestión del conocimiento, la preparación y motivación de los trabajadores, de acuerdo con las necesidades y capacidades de la organización. De esta forma, en relación con elementos como la satisfacción del personal, surgen propuestas de políticas de recurso humano o de gestión humana que buscan

la satisfacción de la calidad de vida de los trabajadores y que favorecerían aspectos como la motivación, el sentido de pertenencia y la mejora continua de la organización.

La gestión humana, como principal área responsable del conocimiento relacionado con los aspectos del personal que labora en una organización, tiene, entre sus funciones, la identificación de elementos que favorezcan la satisfacción de estos, tanto dentro de la organización como fuera de ella, y a nivel social y familiar, así sea indirectamente, es decir, la identificación de niveles de satisfacción, ya que, según Bunqueras y Cagigas (2017), los trabajadores más satisfechos son los más motivados. Se podría analizar, de esta manera, que la satisfacción favorece el desarrollo de los objetivos de la organización.

La coordinación de todas las políticas de RR. HH., entre sí y con la estrategia organizacional, hará que la ventaja competitiva resulte menos transparente y muy difícil de imitar y replicar. En este sentido, equipos liderados y gestionados adecuadamente constituirán una capacidad que hará que la replicabilidad vaya más allá de un individuo en particular. Incluso si el equipo fuese transferido en su totalidad, la cultura de la organización será fundamental para que este no funcione igual en otro ambiente (Gómez, 2018).

### *Políticas de compensación y de beneficios*

Entendiendo el papel fundamental que tienen las políticas de gestión humana para buscar la calidad de vida de los trabajadores de una organización, las políticas de compensación se encuentran encaminadas a orientar lo relacionado con la administración y gestión de las compensaciones para el personal de una empresa.

Una de las principales características de las políticas de gestión humana es que deben ser dinámicas, buscar la mejora continua de los procesos y evolucionar de acuerdo con los cambios sociales, económicos y tecnológicos que se van presentando. Las políticas de compensación no son ajenas a estos elementos. Adicional a ello, deben estar orientadas a generar valor para cada una de las partes interesadas de la compañía, alineándose de forma continua con sus valores, objetivos, misión y visión.

En concordancia con lo que sostiene Chiavenato (2001), para quien el salario pagado con relación al puesto ocupado constituye solo una parte del paquete de compensaciones que una empresa le ofrece a sus trabajadores, la compensación está también integrada por

aquellos beneficios que el trabajador pueda adquirir gracias a su vínculo con la organización, que no están directamente relacionados con aspectos salariales y mediante los cuales las empresas podrían reconocer y retribuir elementos como el favorecimiento de los ambientes de trabajo, el fomento de trabajos seguros, la excelencia operacional y en servicios, el reconocimiento de sus superiores y pares y los desempeños destacados.

De esa manera, las políticas de compensación y beneficios tienen como objetivos, entre otros:

- Plantear los lineamientos pertinentes para el reconocimiento y administración de beneficios en la organización.
- Motivar al personal, reconocer el desempeño y desarrollo laboral y profesional, así como atraer el mejor talento humano de acuerdo con las necesidades de la organización.
- Retener al personal con estrategias de equidad.
- Favorecer el desarrollo de la misión de la organización mediante el mejoramiento continuo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### *Retención de personal*

Se define como: “Rotación de personal al número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto” (González Ríos, 2006, p. 14). La retención de personal, por su parte, es definida como la estrategia de una organización para evitar el abandono de puestos de trabajo constante por parte de sus trabajadores dentro de un periodo de tiempo determinado, ya sea de forma voluntaria o involuntaria, y enlazada con la perspectiva de conservar y atraer el mejor recurso humano para la organización, con el fin de favorecer el crecimiento y la mejora continua de esta. Lo anterior, teniendo en cuenta que la rotación de personal tiende a afectar la eficiencia de los procesos, la fluidez de estos y, con ello, el progreso de la empresa.

Es importante considerar, entre otros factores, por ejemplo, la retención del personal que conoce y tiene experiencia en la operación de la empresa, ya que el prescindir de este tipo de personal genera reprocesos, se generan necesidades de formación, entre otros

factores; de allí la necesidad de que las organizaciones favorezcan los procesos de retención del personal, buscando la satisfacción de sus colaboradores.

### **Motivación y teorías relacionadas**

En el desarrollo de la gestión humana en las organizaciones, es importante identificar los factores que generan satisfacción en el desarrollo de las actividades laborales a los trabajadores, identificando aquellos que puedan aumentar la motivación de los colaboradores y contribuir a espacios de trabajo conformes y al desarrollo y crecimiento de las empresas.

#### *La teoría de Herzberg o de la motivación*

La teoría de Herzberg o de la motivación e higiene sostiene que existen dos factores que deben ser considerados.

Los factores de higiene son aquellos correspondientes al entorno, cuya presencia no llevan a la motivación, pero que su ausencia sí provoca insatisfacción. Griffin y Moorhead (2010) los definen como “extrínsecos al trabajo mismo e incluyen factores como pago y seguridad laboral” (p. 4). Se les llama de higiene porque son las condiciones mínimas indispensables.

Los factores motivadores son aquellos que se relacionan con la tarea en sí, cuya ausencia no provoca insatisfacción, pero cuya presencia puede llevar a un estado superior, es decir, a una persona plena, realizada y motivada para realizar las tareas. Griffin y Moorhead (2010) señalan que “son intrínsecos al trabajo mismo e incluyen factores tales como el logro y el reconocimiento” (p. 4). Con esto, Herzberg y sus colaboradores separaban los factores que causan satisfacción de los que causan insatisfacción y llevan a medir cada uno de manera independiente. Entonces, buenos factores de higiene deben ser provistos como lo mínimo indispensable para realizar un trabajo, lo cual aportará cierto grado de beneficio para el trabajador, pero hasta cierto punto; y los esfuerzos para promover la productividad deben enfocarse en los factores intrínsecos del trabajo (Miner, 2005).

Herzberg (1968) comenta que los resultados obtenidos por su investigación fueron reafirmados por un conjunto de doce investigaciones complementarias con públicos

diferentes, incluso estudios realizados en Finlandia y Hungría. Con estos estudios se consideró que el autor consiguió la validación intercultural, ya que la mezcla del público estudiado permitió generalizar los resultados (Sanjeev & Surya, 2016). De acuerdo con Sachau (2007), Herzberg invita a reflexionar y hacer diferencia entre conseguir que la persona se mueva o haga algo y que realmente esté motivado. En este sentido, se encuentra una de las diferencias y malas interpretaciones que pueden darse con la teoría de Herzberg. Por un lado, relaciona el movimiento con la motivación extrínseca, que tiene un efecto limitado en intensidad y duración. Por otro lado, se refiere a la motivación, con lo que hoy se identifica como motivación intrínseca, aquella con un efecto significativamente más intenso y de mayor duración.

Por tanto, cuando Herzberg indica que el dinero no motiva, no se refiere a que no provoque movimiento, sino a que no causa un efecto intenso de larga duración, principalmente en empleados de niveles medios a niveles altos. Cuando se utiliza únicamente el dinero, sin ocuparse de mejorar otras condiciones o aspectos intrínsecos del trabajo a realizar (Sachau, 2007), no significa necesariamente que el dinero u otros factores de higiene no puedan utilizarse en ciertas situaciones como motivadores. Para trabajadores de ciertos niveles, que realizan actividades repetitivas y sin posibilidad de ser enriquecidos o complementados con factores motivadores, sería válido recurrir a sobresueldos o bonos, con la intención de promover la productividad. Sin embargo, se debe estar consciente de que utilizar este tipo de factores puede fácilmente convertirse en una obligación de la empresa, que en el mediano plazo deberá ser escalada; esto es, cada vez se debe invertir más en bonos y pagos adicionales.

### *Teoría de las necesidades de Maslow*

Mediante la teoría de la Pirámide de Maslow, el autor argumenta que nuestras acciones buscan la satisfacción de nuestras necesidades, e identifica y clasifica estas necesidades en cinco niveles de acuerdo con su priorización:

- Fisiológicas: necesidades básicas de supervivencia como, por ejemplo, la comida. En el ámbito laboral, se podría identificar aquí la necesidad de ingresos laborales.

- Seguridad: los elementos que brindan una seguridad personal como, por ejemplo, un trabajo seguro y un sistema de salud idóneo.
- Afiliación: se encuentran aquí las relaciones interpersonales con sus pares, la pertenencia a un grupo social.
- Reconocimiento: el reconocimiento de sus propias cualidades por parte de quienes le rodean.
- Autorrealización: se encuentra en la cima de la pirámide y se enfoca en el crecimiento personal.

Desde la gestión del recurso humano en las organizaciones, es importante identificar y favorecer cada una de estas necesidades priorizando las necesidades laborales del personal. Cuando una persona se encuentra vinculada a una empresa, uno de sus principales objetivos es la adquisición de una remuneración adecuada, que le permita suplir sus necesidades personales, sumada a la necesidad de identificar unas características pertinentes en su puesto de trabajo para el desempeño de su trabajo. Aquí surge la importancia de una compensación conforme a las expectativas del personal.

Cuando estas primeras necesidades se encuentran satisfechas, la persona va adquiriendo un grado de seguridad que le permite una mayor tranquilidad en su entorno individual, familiar y social; mediante un estilo de vida saludable, un ambiente seguro para él y los suyos y el logro de una estabilidad económica y social. En este punto, el trabajador propende por satisfacer sus necesidades de afiliación, de aquí la importancia de las relaciones interpersonales en el trabajo, con sus pares y superiores; por ello, favorecer la cooperación y el trabajo en equipo desde la organización se convierte en un factor que podría favorecer la productividad.

A partir de este punto, el trabajador buscará nuevas motivaciones con el fin de obtener mayor y mejores resultados en su desempeño laboral. Aquí radica la importancia del reconocimiento de su trabajo por parte de superiores y compañeros. Con este nivel satisfecho, el trabajador propenderá por alcanzar su nivel de autorrealización; para ello, la empresa contribuye de manera significativa para permitir en el personal la capacidad de crear ideas y estrategias que favorezcan el desarrollo de la organización y su mejora continua.

### *Variables que motivan o afectan la permanencia del personal*

Las intenciones de permanencia de un trabajador en la organización se pueden definir como el conjunto de comportamientos, conductas y actitudes que pueden evidenciar o no, por parte del trabajador, un compromiso hacia la organización, la satisfacción e implicación en el trabajo y la percepción acerca del apoyo organizacional recibido. La existencia de estas o su ausencia se reflejarán precisamente en las intenciones de permanecer o no del trabajador. En otras palabras, las intenciones de permanencia del trabajador están estrechamente relacionadas con las políticas de compensación, retención y rotación de personal.

Los elementos que motivan y favorecen la permanencia de un trabajador en la organización se identifican en la teoría de Herzberg y en la teoría de necesidades de Maslow, las cuales presentan factores tanto intrínsecos como extrínsecos. Entre los factores reconocidos mediante este análisis se pueden identificar: el salario, los incentivos no salariales, el ambiente de trabajo, el reconocimiento laboral y la promoción.

Al referirnos a *salario*, se está conceptualizando como aquella paga recibida como una retribución a las actividades desarrolladas dentro de una empresa, y que dependen de sus funciones, actividades, jornada laboral, entre otros elementos pactados entre las partes, las cuales, en la mayoría de los casos, están direccionadas por la normatividad legal aplicable a la empresa.

Por otra parte, al referirse a *los incentivos no salariales o beneficios*, se están relacionando aquellos a los que el trabajador tiene derecho por el solo hecho de pertenecer a la organización; tienen un carácter voluntario por parte de la empresa y cuya intención final es el favorecimiento de la calidad de vida de sus colaboradores y la contribución a la mejora del desempeño laboral.

Respecto *al ambiente de trabajo* hacen parte de él tanto las características físicas, locativas y organizacionales que lo puedan componer, así como las características subjetivas identificadas por el trabajador en cuanto a relaciones interpersonales.

Finalmente, *el reconocimiento laboral y la promoción* también hacen parte de las variables que motivan la permanencia de los trabajadores en la organización, entendiendo estas como una forma de retribución al desempeño que la persona pueda tener, generando un estado de confort que favorece su reconocimiento y autorrealización.

## DISEÑO METODOLÓGICO

### Tipo de investigación

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, teniendo en cuenta que este enfoque se refiere a una investigación que se utiliza para descubrir y contextualizar la información de una manera más profunda (Hernández Sampieri, 2014). Se decide escoger ese enfoque dado que la temática del proyecto de investigación pretende explorar y realizar una revisión documental acerca del impacto e influencia que tiene la implementación de políticas y programas de compensación en cuanto a las intenciones de un colaborador de permanecer en la organización. Por ende, se considera un enfoque apropiado para conocer de primera mano la perspectiva y el alcance de este fenómeno en la organización objeto de investigación.

Por otra parte, se tiene en cuenta el enfoque cuantitativo de corte descriptivo para el desarrollo de la investigación, definido por Hernández Sampieri (2014) como secuencial y probatorio, el cual se caracteriza por su objetividad y razonamiento deductivo; en lo de corte descriptivo hace referencia a que “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”.

De igual forma, se puede identificar la investigación con un enfoque de estudio de caso: “Estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (Hernández Sampieri, 2014).

### Participantes del proyecto

A continuación, se relaciona el grupo de cargos de los trabajadores que participan en el desarrollo del proyecto de investigación con enfoque cualitativo:

**Tabla 1. Caracterización del personal a entrevistar**

#	FECHA INGRESO	CARGO	PROCESO	No. PERSONAS A CARGO	SALARIO	GENERO	EDAD
1	27/05/2021	INGENIERO DE CONFIABILIDAD	MANTENIMIENTO	5	\$ 4.828.500	MAS	33

2	13/06/2023	INGENIERO MANTENIMIENTO ELECTRÓNICO	MANTENIMIENTO	5	\$ 5.000.000	MAS	34
3	1/12/2021	INGENIERO DE MATERIALES	MANTENIMIENTO	0	\$ 5.365.000	MAS	39
4	12/09/2022	INGENIERO MANTENIMIENTO MECÁNICO	MANTENIMIENTO	6	\$ 5.000.000	MAS	34
5	8/11/2022	INGENIERO CIVIL	PROYECTOS	0	\$ 3.500.000	MAS	31
6	22/08/2022	INGENIERO DE PROCESOS	MANUFACTURA	0	\$ 4.500.000	MAS	30
7	25/04/2022	COORDINADOR PLANIFICACIÓN	MANUFACTURA	2	\$ 5.000.000	FEM	25
8	1/12/2020	COORDINADOR SISTEMAS INTEGRADOS	SIG	2	\$ 4.730.000	FEM	35
9	22/02/2023	COORDINADOR DE SST	SIG	3	\$ 4.000.000	FEM	33
10	29/03/2023	COORDINADOR DE ALMACENES	ALMACÉN	12	\$ 5.500.000	MAS	52
11	11/11/2020	COORDINADOR DE DESPACHO	LOGÍSTICA	12	\$ 3.500.000	MAS	59
12	21/06/2021	COORDINADOR EXPORTACIONES	COMEX	3	\$ 3.500.000	FEM	35
13	15/02/2021	COORDINADOR IMPORTACIONES	COMEX	3	\$ 3.500.000	FEM	44
14	19/09/2022	COORDINADOR DE SELECCIÓN Y DESARROLLO	GESTIÓN HUMANA	1	\$ 6.000.000	FEM	36
15	22/04/2019	INGENIERO DE PROYECTOS MECÁNICO	PROYECTOS	17	\$ 4.800.000	MAS	30

Fuente: Elaboración propia.

Se considera que estos son los cargos pertinentes dentro de la estructura de la empresa que pueden aportar información valiosa para la resolución de la pregunta de investigación planteada, debido a que tienen acceso a métricas, información, plataformas, esquema de salarios e indicadores que, sumado a otros aspectos, permitirán construir el proyecto.

Se utilizó una muestra no probabilística por conveniencia, que los autores citados definieron como aquella en la que “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 176). Las muestras por conveniencia las describieron los autores en mención como las que “están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso” (p. 390).

Los participantes serán contactados a través de la técnica de *muestreo por conveniencia*, partiendo de que “están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 390), debido a que esta técnica permite seleccionar a los participantes solo porque están convenientemente disponibles para el investigador. Además, teniendo en cuenta el número de trabajadores que conforman la empresa, siendo una muestra considerada grande, se seleccionarían, según previo análisis, no una muestra total, favoreciendo el costo, velocidad y facilidad para obtener la información requerida.

### **Técnica de recolección de información**

La técnica que se utilizará para recolectar la información que se requiere por parte de los participantes para el desarrollo del proyecto será la entrevista semiestructurada, que se define como: “Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información” (Hernández Sampieri, 2014). Por naturaleza y eficiencia, es la técnica más utilizada para recolectar información en investigaciones cualitativas. Su alto número de uso para investigaciones de este enfoque radica en que permite alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio (en el anexo 1 se puede encontrar el guion de la entrevista).

### **Procedimiento**

La presente investigación se encuentra desarrollada en tres fases:

**Fase 1. Profundización:** Tuvo una primera fase de esta enfocada a la consulta bibliográfica, con el objetivo de favorecer la comprensión del tema de estudio, los conceptos y teorías relacionadas con el mismo.

**Fase 2. Trabajo de campo:** En la segunda fase se realiza el trabajo de campo mediante la implementación de entrevistas semiestructuradas a la muestra seleccionada previamente. Inicialmente, se tenía contemplado utilizar una muestra mayor de trabajadores para

entrevistar, pero a medida que fue avanzando el desarrollo del presente proyecto, se observó que incrementar la muestra posiblemente ocasionaría un sesgo en los resultados, o, aún más, una repetición en las respuestas obtenidas; por este motivo, se decidió escoger una muestra de tan solo quince trabajadores de cargos clave y de mandos medios, con características particulares como compromiso con la organización, ética, escucha activa, cultura organizacional y adaptabilidad.

**Fase 3. Análisis de datos:** En la tercera fase se realiza el análisis de los datos recolectados a través de las entrevistas, con el fin de identificar los elementos principales derivados de la investigación para, finalmente, realizar las conclusiones pertinentes.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

La herramienta de la entrevista semiestructura nos permitió, de forma breve, clara y eficaz, conocer la postura actual de los trabajadores seleccionados frente a la temática de favorecimiento de políticas y programas de compensación y las intenciones de permanecer del trabajador. Se debe mencionar que cada uno de los aspirantes se mostraron interesados en participar y atentos al desarrollo de la entrevista, y que ninguno se negó a participar. Lo anterior nos arroja un punto importante y es cómo las redes laborales y el internet en general ha logrado captar la atención del trabajador en cuanto a lo que concierne a las actualizaciones en materia laboral, legislación aplicable y nuevas prácticas. Dichas apreciaciones se ven reflejadas en que a través de las respuestas obtenidas se evidenció un principal interés en que la empresa no solo incremente sus beneficios ofrecidos hacia el trabajador, sino que también construya y desarrolle un plan de compensación integral que impacte positivamente a toda la población de clientes internos. Por el contrario, otro aspecto que resaltó dentro de las respuestas de los participantes fue el desconocimiento de los beneficios que ofrece la empresa.

A continuación, se ofrece una recopilación de las entrevistas más significativas, donde relatamos lo expuesto por 10 trabajadores de 15 en total que se tomaron para la muestra. También se agregan dos columnas que aportan información significativa al proceso que se viene desarrollando con *aspectos a resaltar*, que se basa en información que sobresale en la entrevista realizada y en la cual el aspirante hizo énfasis; y con *aspecto diferenciador*, que resume un asunto que ese entrevistado mencionó y que aportó al posterior análisis. Las preguntas se encuentran agrupadas por afinidad de contenido y las respuestas son una breve síntesis de lo expuesto por cada uno de los entrevistados de forma confidencial.

**Tabla 2. Consolidado de respuestas relevantes de entrevistas realizadas**

Preguntas 1 y 2	Pregunta 3	Preguntas 4 y 5	Preguntas 6 y 8	Pregunta 7	Aspecto a resaltar / diferenciador
-----------------	------------	-----------------	-----------------	------------	------------------------------------

1. ¿Describa cómo es la asignación de los salarios en la organización? 2. ¿Describa cómo son los beneficios en la organización, cuáles son y cómo es su asignación?	3. ¿Cómo es la relación con los jefes, directivos y personal a su cargo?	4. ¿Cuáles son los aspectos positivos de trabajar en la organización? 5. ¿Cuáles son los aspectos negativos de trabajar en la organización?	6. ¿Cómo motiva a su personal a cargo? 8. ¿Cómo contribuye usted a la permanencia de los empleados de la organización?	7. Según su percepción, ¿cuáles podrían ser los motivos para que un colaborador permanezca o se vaya de la organización?	
<p>Los salarios en la organización deberían asignarse estrictamente más acorde a las bandas establecidas, ya que hay casos de cargos iguales con mismas responsabilidades y brechas de salario injustificadas.</p> <p>Beneficios particulares vs. situación actual.</p> <p>A pesar de tener varios años de servicio, el trabajador menciona que además del beneficio de alimentación, no conoce cuál otro más ofrece la empresa.</p> <p>Menciona que algunos beneficios podrían ser: seguridad, flexibilidad, ambiente laboral y la ya mencionada alimentación.</p>	<p>La relación se considera buena, con altos y bajos por la misma exigencia de la obra civil, sin embargo, es una relación basada en el respeto y la honestidad.</p> <p>Resalta que su jefe tiene buenas prácticas frente al trabajo flexible dado a la intensidad que tiene el ritmo de trabajo en dicha área.</p>	<p>No menciona aspectos positivos como tal, sin embargo, menciona que deberían darse más planes de carrera no solo por el cumplimiento de la empresa sino también para que la gente crezca, un plan de reemplazo como política de la empresa donde se evidencien los recursos asignados vs. lo que se implementa, tanto el mantenimiento de las personas como el futuro.</p> <p>Como aspecto negativo considera la modalidad contractual utilizada a término fijo, los planes de formar y de carrera y los tiempos para el estudio.</p>	<p>Motiva a su personal a cargo y contribuye a las intenciones de permanencia ofreciendo un buen trato, brindando información oportuna, siendo líder, retroalimentando los aspectos a mejorar de manera individual y evidenciando los logros en grupo.</p>	<p>¿Estas desarrollando, formando a las personas para cumplir con unos requisitos legales o pensando en el futuro? Lo que se deriva de esas respuestas considera que es lo negativo por lo cual un trabajador puede tomar la decisión de renunciar.</p>	<p>¿Cómo se puede diferenciar la compensación que la empresa te da a la que te deben dar por ley?</p> <p>Entrevistado muy conocedor del tema; entrevista que se lleva a cabo de forma presencial y dura 45 minutos.</p>
<p>Dependiendo de las responsabilidades de cada persona, de cada</p>	<p>Muy buena, ya que el jefe inmediato lo ha</p>	<p>Considera que el aspecto negativo de laborar en la</p>	<p>El entrevistado no tiene personal a cargo.</p>	<p>Carga laboral y salario. El aspirante lo tiene</p>	<p>El participante no tiene suficiente claridad frente a</p>

<p>cargo, considera que se deben revisar las asignaciones salariales ya que estas están amarradas a un mercado, teniendo un equilibrio, lo cual genera atracción. Considera que el aprendizaje que la empresa ofrece ligado al desempeño de las funciones es un beneficio para el particularmente, en la experiencia que se ofrece.</p> <p>Menciona que el salario puede ser otro beneficio, como el buen clima laboral.</p>	<p>ayudado a crecer mucho como profesional y como persona. Desde que el jefe ingresó, han construido una buena relación laboral.</p>	<p>organización es la carga laboral, que está basada en los cambios constantes generados por las decisiones frente a los proyectos del dueño de la empresa, lo cual lo consideran que es complicado ya que impacta en reprocesos y en poca planificación, lo cual, a su vez, afecta el desarrollo normal de la operación.</p>		<p>muy claro y menciona que si hay otras empresas donde remuneren mejor por hacer lo mismo, muchas personas se sentirán tentadas a optar por otra oferta laboral.</p>	<p>los beneficios que ofrece la empresa, sin embargo, se observa motivado y resalta el clima laboral de su área. Asimismo, resalta que la experiencia y el aprendizaje que la empresa ofrece a su trabajador es un beneficio que impacta tanto al trabajador como a su HV.</p> <p>El entrevistado le da mucho peso y considera como un beneficio, en este caso intangible, el aprendizaje que ha obtenido a través del desarrollo de sus funciones asignadas en la organización; lo cual piensa que le aporta mucho como profesional y persona.</p>
<p>El aspirante considera que los salarios no están amarrados a la banda salarial, sino a lo que pide el aspirante en la entrevista. No se tiene a veces en cuanta la</p>	<p>Menciona que tiene una buena relación tanto con su jefe inmediato como con el jefe de su jefe.</p>	<p>Menciona que un aspecto negativo es “haber quitado la fiesta de fin de año”, menciona que puede parecer que es algo</p>	<p>Motiva a su personal a cargo resaltando el buen trabajo o hecho: “Cuando un técnico hace algo</p>	<p>Se van por salarios más competitivos que ofrecen las demás empresas; los horarios de trabajo, el</p>	<p>Enfatizan mucho en el uso estricto de las bandas salariales vs. lo que solicita el aspirante.</p>

<p>banda frente a la aspiración de la persona, lo cual a veces lo deja por debajo o muy por encima. Menciona que no hay muchos beneficios; hace claridad de que el beneficio de la alimentación es el más notorio. Hay muchos beneficios que la empresa puede ofrecer, pero desconoce cuáles ofrece la empresa.</p>	<p>El líder debe ser natural, es decir, debe ser alguien con esas habilidades y capacidades para liderar y enfocarse en lo que la jefatura quiere. No hay cultura frente a la disciplina que requiere desempeñar un cargo, hablando de la relación con el personal a cargo, lo cual trunca los propósitos y planes de los ingenieros.</p>	<p>insignificante, pero que, por el contrario, es el único día al año donde todos comparten fuera del entorno laboral. La rotación es alta, lo menciona como otro aspecto negativo, lo cual afecta la mano de obra que opera directamente los equipos. No es fácil escalar en la empresa, ya que los jefes están mucho tiempo en el mismo cargo, por eso sugiere que se deberían hacer categorías para que la persona pueda ascender.</p>	<p>bien, yo lo resalto”. Quisiera tener un presupuesto asignado para capacitar en temáticas específicas al personal. Considera que no se cuentan con los recursos suficientes.</p>	<p>ambiente laboral, etc. Pueden decidir quedarse por el salario que les puede ofrecer calidad de vida.</p>	<p>“Si hay un cargo estipulado debe haber un salario estipulado”. Entrevista que se realiza en parejas, con la misma confidencialidad, pero teniendo en cuenta que son trabajadores de la misma área. Se analiza que la información obtenida es una percepción por igual en ambos participantes. Cabe resaltar que manejan cargos muy similares, ambos con personal a cargo. Mencionan que el liderazgo superior del área no “ve” al área de mantenimiento como lo requiere, como debe ser para que dicha área funcione bien: “No solo es pensar en producir y producir, sino también en tener en cuenta las paradas que requieren los equipos, para que</p>
---	---	---	--	---	--

					así no se vean como apagando incendios”.
<p>Normalmente en las empresas se maneja un cuadro en el cual, con base a la experiencia y a los estudios del trabajador, se asigna un salario, sin embargo, el aspirante considera que en la organización no lo aplican o no lo tienen en cuenta, sino lo que el aspirante pida en cuanto a la oferta.</p> <p>Menciona que no hay muchos beneficios; hace claridad de que el beneficio de la alimentación es el más notorio.</p> <p>Hay muchos beneficios que la empresa puede ofrecer, pero desconoce cuáles ofrece la empresa.</p>	<p>Menciona que tienen una muy buena relación con el jefe de toda el área.</p> <p>El líder debe ser natural, es decir, debe ser alguien con esas habilidades y capacidades para liderar y enfocarse en lo que la jefatura quiere.</p> <p>No hay cultura frente a la disciplina que requiere desempeñar un cargo, hablando de la relación con el personal a cargo, lo cual trunca los propósitos y planes de los ingenieros.</p>	<p>“Al trabajador nunca tienes que quitarle, hay que darle”.</p> <p>Menciona que siente inconformismo con la percepción que tienen las otras áreas de su área, donde afecta todo el tema de rotación y perfil al impacto de su área, pero que no se logra ver porque es demasiado grande.</p> <p>Otro aspecto negativo es la ausencia de suficientes beneficios para el trabajador.</p>	<p>Motiva a su personal a cargo con el plan de trabajo que se tiene programado, mejoras en herramientas, capacitaciones de <i>software</i>, los impulsan a conseguir y prepararse por un cargo más allá del técnico y de la maquinaria automatizada.</p>	<p>Tener un buen salario para que esto impacte positivamente en la calidad de vida de la persona, y que el trabajo sea didáctico y dinámico.</p> <p>Deciden quedarse por el crecimiento de la empresa y seguirlos motivando para que puedan ocupar los futuros cargos vacantes.</p>	<p>Enfatizan mucho en el uso estricto de las bandas salariales vs. lo que solicita el aspirante:</p> <p>“Si hay un cargo estipulado debe haber un salario estipulado”.</p> <p>Entrevista que se realiza en parejas, con la misma confidencialidad, pero teniendo en cuenta que son trabajadores de la misma área. Se analiza que la información obtenida es una percepción igual en ambos participantes.</p> <p>Cabe resaltar que manejan cargos muy similares, ambos con personal a cargo. Mencionan que el liderazgo superior del área no “ve” al área de mantenimiento como lo requiere, como debe ser para que dicha</p>

					<p>área funcione bien: “No solo es pensar en producir y producir, sino también tener en cuenta las paradas que requieren los equipos, para que así no se vean como apagando incendios”.</p>
<p>La aspirante menciona que no tiene conocimiento o referencia suficiente para hacer un comparativo entre los salarios con base a los cargos similares a los de ella, por ende, no tendría la potestad para responder la pregunta. Reconoce como único beneficio otorgado por la empresa el de la alimentación, sobre todo para el personal operativo; del resto, no identifica otros beneficios. Menciona que los beneficios deben ser particulares. Reconoce que hay nuevos beneficios como el colectivo de medicina prepagada, pero, asimismo, reconoce que es un beneficio al que no puede optar todo el mundo por el valor.</p>	<p>Considera que la dinámica con los superiores puede mejorar, con base a como está estructurado el cargo. Resalta la autonomía en las actividades del día a día, pero al momento de tomar decisiones solamente recae en el jefe inmediato. Sin embargo, hace énfasis en el seguimiento que debe hacerse al cargo.</p>	<p>Hace énfasis en que el área de GH está implementando estrategias para aumentar la satisfacción del personal, sin embargo, comenta que las personas, en su gran mayoría, están interesadas por la retribución en dinero, por ende, deben mejorar o incrementar los incentivos salariales. Añade que el incremento anual del IPC debe suceder; se debe mencionar cuando se aumenta y cuando no en el contrato y aclarar esto como política, para que no haya incertidumbre en los trabajadores.</p>	<p>El entrevistado no tiene personal a cargo.</p>	<p>El incremento salarial es un factor decisivo para que la persona contemple irse o quedarse. Para quedarse, la empresa tiene potencial para seguir creciendo y el futuro de la empresa es prometedor, siendo esto una razón de peso para garantizar la estabilidad de la persona.</p>	<p>A resaltar que la entrevistada hace un reconocimiento de varios beneficios ofrecidos por la empresa actualmente y, además, hace énfasis en que la política del incremento salarial debería formalizarse más para que el trabajador tenga claridad de esto y no incertidumbre. Menciona detalles sobre la estructura organizacional en cuanto a la posición de su cargo, seguimiento a la tarea específica, rotación del personal, generar cultura y la</p>

					<p>continuidad en el desarrollo de procedimientos e instructivos.</p> <p>Tiene conciencia de que el plan de beneficios debe ser particular.</p>
<p>Comenta que, al momento de realizar la entrevista, los salarios ofrecidos están agrupados en bandas salariales, sin embargo, la entrevistada menciona que se observan diferencias de salario significativas en trabajadores con cargos similares.</p> <p>Menciona algunos beneficios que disfrutaban los trabajadores, sin embargo, menciona que no son factibles para el trabajador; asimismo hace énfasis en el interés que debe poner la empresa y el área de gestión humana para desarrollar la parte social y el bienestar para el cliente interno.</p>	<p>Una relación dentro del respeto, tanto con el jefe inmediato como con la gerencia que tiene a cargo su área. Considera que es buena la relación con jefaturas y gerencias.</p> <p>No menciona aspectos a resaltar o negativos de dicha relación.</p>	<p>Menciona como aspecto positivo el reto de desarrollar la competencia de liderazgo en el nuevo rol asignado, pero menciona que los líderes, en general, no tienen autonomía para tomar de decisiones, sino para ejecutar, con base a la postura corporativa, que permita, a través del desarrollo, mejorar ese aspecto.</p> <p>Asimismo, menciona que esto se da por falta de aval, autorización o filtros, retrasando la gestión propia y generando frustración.</p>	<p>En este momento la entrevistada no tiene personal a cargo.</p>	<p>El personal podría decidir no permanecer por el tipo de contrato, dado que es el momento que la empresa aporte al desarrollo extralaboral del trabajador para que este identifique opciones de crecimiento en la empresa. También considera que otro motivo puede ser la escala salarial, por lo ya mencionado de diferencias grandes en cargos similares.</p> <p>Finalmente, piensa que un motivo para quedarse es la necesidad del trabajo.</p>	<p>Hace mucho énfasis en poner interés y empeño en el desarrollo extralaboral y en lo personal del trabajador. Que se realicen sondeos para identificar las necesidades de formación y personales de los estos, lo cual generara unos cimientos relevantes para el desarrollo del programa de bienestar del personal.</p> <p>Se observa algo notorio durante el resumen de la entrevista: la entrevistada no hace mucho énfasis en los aspectos por los cuales un trabajador podría decidir permanecer en la</p>

					organización, lo cual evoca a la falta de enganche con la organización; y asimismo qué aspectos debe fortalecer para que eso suceda y sean más las intenciones de permanecer que las que no.
<p>La entrevistada menciona que los salarios en la organización requieren más estructura porque entre personas del mismo rol hay variaciones son muy altas, y que se deben acotar los salarios. No hay claridad en cuanto a la mayoría de los beneficios. Se requiere socializar los beneficios para que el trabajador los pueda utilizar.</p> <p>Realiza unas sugerencias de los beneficios relacionadas a continuación:</p> <p>Beneficios prestados directamente no a través de terceros.</p> <p>Beneficios donde un porcentaje del costo de estos sea asumido por la empresa.</p>	<p>Considera que la relación en general es buena, permiten la adaptación, generando un buen clima basado en las buenas relaciones y la comunicación, tanto con jefes como con personal a cargo.</p> <p>Añade que se debe ser buen líder para que se note el trabajo en equipo y así se logren ver los resultados.</p>	<p>Los aspectos positivos de laborar en la organización son la solidez de la empresa, que el trabajador se puede mostrar y desarrollar, y asimismo todo lo que uno pueda desarrollar es visto.</p> <p>Finalmente, considera que el dinamismo también es un aspecto positivo de la organización.</p> <p>Frente a los aspectos negativos, menciona que el tipo de contrato no genera seguridad en el personal, asimismo se debería implementar para los cargos críticos un contrato indefinido.</p>	<p>Menciona que se necesita apoyo del área de GH para lograr motivar al personal a través de incentivos y detalles, ya que no hay retorno frente a dichas propuestas.</p> <p>Motiva a su personal a cargo escuchando, apoyando, realizando trabajo en equipo y con un buen trato.</p> <p>Contribuye a la permanencia de su personal a cargo “siendo gente”, ya que esto hace o genera unión entre los trabajadores y a pesar de todo la gente con esto quiere permanecer</p>	<p>La entrevistada menciona que los siguientes son los aspectos por los cuales un trabajador consideraría irse de la organización:</p> <p>Desviación de los salarios, son incongruentes de los mismos cargos.</p> <p>Tipificación de salarios vs. carga laboral.</p> <p>Mas atención cuando se llevan propuestas al área, por dicho motivo la gente se desmotiva y se va.</p> <p>Mayor celeridad en las promociones internas.</p>	<p>Hace énfasis a través de toda la entrevista en la falta de comunicación y divulgación de los beneficios de los que goza el trabajador, ocasionando un desconocimiento y no los use y se vea perjudicado su bienestar.</p> <p>Asimismo, del incremento de beneficios otorgados por la empresa para los trabajadores.</p> <p>Menciona varias temáticas relacionadas con la gestión y cómo se muestra el área de GH frente al cliente interno y</p>

<p>Beneficios extendidos a los familiares. Pólizas Corporativas.</p>		<p>Otro aspecto negativo es que la gerencia no se involucra con los cargos medios y por lo tanto hay baches entre los cargos. Finalmente, añade que la gerencia debe involucrarse más con la gente para que tenga sus propias percepciones y abonar a la cultura organizacional.</p>	<p>y se siente feliz trabajando. Añade que GH, a través de su líder, debe ser mucho más humilde y escuchar a la gente para que los trabajadores se motiven a hablar y así mejorar los procesos.</p>	<p>Menciona que no pagan las horas extras como es y eso genera desmotivación y rotación por salarios.</p>	<p>lo que el área hace con esto. Además, menciona un posible mejoramiento requerido en cuanto a novedades de nómina de los trabajadores, lo cual, posiblemente, impactaría el bienestar de estos.</p>
<p>Describe que la asignación de salarios en la organización muchas veces está basada en emoción y no en razón, con decisiones que obedecen a temas subjetivos y que dejan a los trabajadores por fuera de la banda. Teniendo en cuenta los salarios del mercado, considera que en la empresa los salarios están en un 80 % bien asignados pero el otro 20 % corresponde a lo anteriormente expuesto. A diferencia de otros entrevistados, este conoce más a profundidad otros beneficios que ofrece la empresa, además del de la alimentación.</p>	<p>Considera que con su jefe inmediato, con la gerencia y con el jefe de su jefe maneja una relación muy buena, lo cual es un aspecto para resaltar; asimismo, menciona que, en ocasiones, por el mismo funcionamiento del área a la cual pertenece, manejan un fuerte nivel de estrés que han aprendido a manejar y a no tomarlo como algo personal. Con su personal a cargo también mantiene una</p>	<p>Hablando de su perspectiva personal, considera que un aspecto positivo es que en la empresa aplica todo lo que estudió, es decir, jerce al 100 % su carrera, además ha aprendido mucho de otras profesiones afines y recalca el crecimiento personal y profesional que en su caso ha sucedido, hasta llegar al cargo en donde se encuentra. Menciona que un aspecto negativo es que la empresa es muy cambiante, y que esos cambios y</p>	<p>Tanto con personal directo o contratista expone que maneja una relación de <i>ganar-ganar</i>, ayudando a la gente a crecer, teniendo un trato muy humano con ellos y siendo flexible cuando se requiere y brindando estabilidad.</p>	<p>Para permanecer o quedarse en la empresa considera que los dos aspectos más importantes son el desarrollo y el salario emocional del empleado. Lo último, obedeciendo al reconocimiento por el trabajo bien hecho, el buen trato, donde aparte del buen trato se reconozca al otro como persona y no solo como un trabajador más.</p>	<p>Se debe resaltar la visión positiva que tiene el trabajador frente a la organización, mencionando varios de los beneficios que la organización ofrece y compartiendo su experiencia personal. Hace mucho énfasis en el buen trato que ofrece a su personal a cargo, como líder aprendió a bajar de forma adecuada la información a su personal para generar menos estrés, asimismo</p>

<p>Menciona que, tal vez, los demás no los conocen porque no quieren aprender o leer. Asimismo, añade que las personas piden mucho la ruta para facilitar el transporte y aunque hay beneficios podrían haber más.</p>	<p>relación cordial y la información que llega a él con más presión la baja a sus trabajadores mejor para que facilite el entendimiento, la comunicación y el trabajo en equipo.</p>	<p>ese dinamismo generan un reproceso muy grande en la operación y en la carga laboral.</p>			<p>cómo él y sus compañeros de trabajo han aprendido a lidiar con un fuerte nivel de estrés, todo lo anterior resume y se proyecta en un sano liderazgo que además habla de unas fuertes competencias del ser.</p>
<p>La entrevistada considera que las bandas salariales en la empresa están establecidas, sin embargo, en la práctica se observa, como han mencionado otros entrevistados, que los salarios entre mismos cargos no concuerdan, de hecho, lo llaman “absurdamente diferentes”, lo que nos hace inferir una insatisfacción por parte del trabajador con ese aspecto tan relevante. Asimismo, considera que la asignación de los salarios en la empresa no es equitativa. La entrevistada considera que en la organización sí hay beneficios, pero podría haber muchos más,</p>	<p>Considera que la relación es buena, tanto con sus superiores como con su personal a cargo. No menciona aspectos negativos o a fortalecer de esta pregunta.</p>	<p>Menciona que un aspecto positivo de trabajar en la organización es cómo, a medida que va pasando el tiempo, se va incrementando el conocimiento, el trabajador va adquiriendo más y más conocimiento, lo cual es muy importante para el perfil. Otro aspecto positivo relevante que menciona es el crecimiento en muy poco tiempo que ha tenido la empresa, esto le permitirá en un corto plazo ser aún más reconocida beneficiando a todos sus colaboradores.</p>	<p>Motiva a su personal a cargo ofreciéndoles retroalimentación positiva y negativa oportuna cuando se requiere, aportando para fortalecer sus habilidades y brindando reconocimiento. Menciona que “no todo es la plata” a diferencia de los demás entrevistados que en su mayoría tienen este tema como el número 1. Esta entrevistada sí lo considera importante, pero menciona que es más relevante el</p>	<p>Para hacer que el trabajador permanezca en la organización, la entrevistada habla con claridad frente a las condiciones desde el momento cero, desde que se está realizando el proceso de selección, asimismo tiene flexibilidad frente a permisos requeridos por sus trabajadores a cargo ya que hace mucho énfasis en poder pasar tiempo con la familia y tiempo de calidad, y finalmente también aporta mucha</p>	<p>El aspecto para resaltar de esta participante es que sí menciona el tema salarial, pero lo pone en un segundo plano. Expresa que debería ser un balance entre estar bien remunerados salarialmente, pero también en tener opciones de salario emocional. Se identifica como factor diferenciador en esta entrevistada que hace mucho énfasis y recalca dos aspectos importantes: El primero es que se cuente con tiempo de calidad</p>

<p>como implementar, por ejemplo, el reconocimiento por los años de servicio, entre otros. Al igual que otros entrevistados, se muestra un poco reacio a la pregunta, dado que su sentir es que la empresa no goza de beneficios o que son muy pocos.</p>		<p>Por otra parte, menciona que lo negativo de trabajar en la organización es que tiene mucha rotación dado que no hay mecanismos para fidelizar al trabajador y se le suma que la cuota de flexibilidad de la empresa es demasiado baja. Se debe apuntar a temas de trabajo remoto, híbrido y la Ley ya vigente en el país de desconexión laboral.</p>	<p>salario emocional, discrimina que es un balance entre estar bien reconocidos salarialmente y el salario emocional. Hace énfasis en que el trabajador pueda sentir que hay algo más que el trabajo, para que así pueda compartir con su familia, y menciona que se debe tener más tiempo para la familia que para el trabajo, que se pueda lograr una desconexión real y finalmente se cumpla con lo que se prometió en el proceso de selección.</p>	<p>importancia a tener en cuenta al trabajador y al reconocimiento.</p>	<p>para la familia, que sea mayor el tiempo para la familia que para el trabajo, no al revés. Que se logre una desconexión laboral, tal como viene desarrollándose por Ley en el país, todo esto para que se vea beneficiada la vida extralaboral de la personal que, al final, termina teniendo un impacto mayor que la intralaboral. Finalmente, también recalca que se debe cumplir a cabalidad todo tal cual se menciona en el proceso de selección, la entrevistada hace mucho énfasis en el cumplimiento de lo prometido.</p>
<p>Se maneja por una escala salarial y de acuerdo con el nivel del cargo. Los beneficios, en general, aplican para todos los trabajadores.</p>	<p>La relación a nivel general es buena, sin embargo, desde algunas gerencias en ocasiones se puede observar</p>	<p>Un aspecto positivo es lo relacionado con el aprendizaje constante</p>	<p>Mediante el apoyo y el ejemplo, el acompañamiento constante, generando relaciones de cercanías y</p>	<p>Mediante las promociones internas, la generación de oportunidades de crecimiento y de formación.</p>	<p>Se destaca el proceso de aprendizaje constante que los trabajadores tienen con ocasión del crecimiento</p>

	tonos de voz no adecuados, también en ocasiones se observa que la retroalimentación con los subalternos no es oportuna. Sin embargo, la relación en términos generales es positiva.		realizando una retroalimentación constante.		permanente de la organización. Como líder da gran importancia el favorecer las relaciones interpersonales en su equipo de trabajo y el crecimiento de los trabajadores a cargo.
--	---	--	---	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Se abordó el análisis sistemáticamente con aquellos aspectos relevantes identificados, que logran conectar el propósito del proyecto con las evidencias de las respuestas de cada uno de los participantes. Se ha realizado un análisis a profundidad antes de comenzar a plasmar en el informe las evidencias, lo anterior, básicamente, porque la temática de compensación y las intenciones de permanecer de los trabajadores, sobre todo a raíz de toda la revolución en diferentes aspectos post pandemia, ha generado que se vuelva álgido y, por decirlo de alguna forma, delicado para el cliente interno. Asimismo, se debe mencionar que durante la aplicación de las entrevistas se observó temor o un poco de resistencia cuando se exponía el tema a abordar, sin embargo, tanto al inicio como al final, se les hizo énfasis en la confidencialidad del proceso y en que las respuestas no serían divulgadas a terceras personas ni podrían ser consultadas.

Se inició el análisis exponiendo un hecho muy notorio, que se puede observar en toda la descripción del cuadro anterior y es el desconocimiento por parte de la mayoría de los entrevistados frente a cuáles son o cómo son los beneficios ofrecidos por la organización, aspecto que impacta porque de ese desconocimiento parte que el empleador no considere esa propuesta de valor agregado que la empresa ha diseñado para cada uno de ellos y que

impactará o influenciará en las intenciones de permanencia y en la retención y rotación de personal.

Para desglosar un poco el tema, se observa que la mayoría de los entrevistados expone: “¿Cuáles beneficios?, bueno identifiqué el de alimentación o casino”. La mayoría de los entrevistados identifica, sin titubear, que el beneficio que ofrece la empresa, no teniendo acá en cuenta lo que se debe garantizar por Ley dentro de la propuesta de valor del empleado que ambos temas abordaremos más adelante. Aquí las áreas de gestión humana y de comunicaciones, orientada por la primera, deben socializar y divulgar de manera permanente estos aspectos para que así cada uno de los integrantes de la organización puedan gozar de los beneficios que el empleador tiene dispuesto para ellos. Pero este tema va más allá, dado que, como se puede observar en el cuadro inicial de características de los entrevistados, la mayoría de los entrevistados tiene más de un año de servicio con la empresa; entonces, se puede identificar que están fallando los mecanismos implementados por el área, sobre todo en procesos como la *inducción corporativa*, donde se exponen a los nuevos ingresos estos beneficios que la empresa tiene para ellos.

Entonces, acá no solo se identificó un desconocimiento por parte de la mayoría de los entrevistados frente a la propuesta de beneficios que la empresa ofrece, sino que también se debe mencionar el impacto que este desconocimiento está generando en ellos al momento de poder gozar de los demás beneficios que ofrece la empresa, que, si bien hemos analizado que no son muchos, cualquiera que quede por fuera va a perjudicar el bienestar de aquel trabajador que pudiese gozar de su existencia.

Continuando con el análisis, la mayoría de los trabajadores entrevistados expone que se requiere que la empresa amplíe la cantidad y calidad de beneficios que hoy en día ofrecen. Retomamos, entonces, la mencionada Propuesta de Valor para el Empleado (PVE), que básicamente ofrece un conjunto de atributos que tanto el mercado como los trabajadores identifican como el valor de laborar en la organización. Dentro de los aspectos que los trabajadores mencionan que deberían conformar esta PVE encontramos:

- Ruta de transporte.
- Mayor tiempo para estar con la familia.
- Incentivos y detalles para los empleados.
- Esquema de bonificaciones por cumplimiento.

- Tiempo disponible para asistir a clases de estudios de posgrado.
- Reevaluar la modalidad contractual a término fijo ofrecida por la empresa.
- Salario emocional para todos (reconocimiento, autonomía en el cargo, igualdad de oportunidades entre otros aspectos).
- Trabajo híbrido o remoto.
- Revisar y aplicar la ley de desconexión laboral (Ley 2191 de 2022).
- Realizar nuevamente la fiesta de fin de año.

Estos son algunos aspectos que los entrevistados mencionaron y que relacionamos aquí, ya que consideramos según, nuestro conocimiento y experiencia, que impactan de manera significativa su implementación, pero también su ausencia actual.

Consideramos que la organización, a modo de sugerencia, debería prestar especial atención a toda aquella propuesta que reciba de parte del trabajador o que se sugiera por otros medios, dado que esto representa un antes y un después en el bienestar de cada uno de los trabajadores y su percepción, además, de que proviene de sus necesidades específicas como grupo y como área. Por tanto, es de vital importancia que el empleador y su área de gestión humana no solo reciban, sino que busquen conocer este tipo de propuestas aún no implementadas y acercarse a la gerencia general como líder superior con potestad de aprobar o no dichas vacantes y construir la ya mencionada PVE.

Otro aspecto que se recalcó, aunque no se le hizo mucho énfasis directamente, es que esta propuesta de valor debe ser diseñada no solo de forma global sino también de forma particular o individual, lo cual quiere decir que se diseñen beneficios teniendo en cuenta no solo la información arrojada del perfil sociodemográfico que diligencian los colaboradores, sino también el ritmo y tipo de vida de cada persona. Así, tendremos una real propuesta de valor y beneficios para cada uno de los 250 trabajadores directos que componen actualmente la empresa, y también para sus 200 trabajadores próximos a ingresar (estos son valores aproximados, ya que se realizan ingresos de manera permanente).

Siguiendo con la línea de lo que se viene exponiendo, a través de las respuestas de los entrevistados, también se identifica que consideran que los salarios se encuentran estandarizados, asignados de acuerdo con el cargo y las funciones de cada persona; sin embargo, se identifican diferencias en salarios de personal con el mismo cargo. Por otra parte, no se tienen en cuenta aspectos como la experiencia y el cumplimiento de objetivos, entre

otros elementos que podrían favorecer los temas salariales. Por ende, los trabajadores no consideran que sean equitativos y esto básicamente en que ellos mismos exponen que hay brechas salariales muy amplias, con cargos iguales y con salarios muy diferentes, tal como lo menciona un entrevistado: “Decisiones tomadas bajo la subjetividad, bajo la emoción”. Claramente esto perjudica a los demás trabajadores que están en la misma banda salarial, independientemente de sus años de servicio.

Se requiere una revisión que permita establecer unos salarios más dinámicos y acordes, que sean considerados competitivos y equitativos según los trabajadores y según el mercado actual o el sector; es ideal que los incrementos se realicen de acuerdo con el IPC como mínimo. Adicional a ello, este es un tema que no queda claro al ingresar a la organización y al momento de firmar el contrato laboral. Los trabajadores también consideran importante que los salarios, teniendo en cuenta el perfil profesional, estén de acuerdo con lo que el mercado está ofreciendo, porque de lo contrario se convierte en un motivo para que el personal se vaya.

Continuando con el análisis, se expone un punto crítico evidenciando por otra entrevistada que pone sobre la mesa una política de la empresa, pero que, según nuestro conocimiento, no reposa formalmente como política o en algún documento controlado, y que corresponde a la política de aumento salarial gradual que maneja la empresa como beneficio para los trabajadores. Dicha política consiste en el incremento anual, más específicamente en el mes de abril de cada año, de un porcentaje escogido entre la gerencia de gestión humana y la gerencia general para cada uno de los trabajadores. Cabe resaltar que acá se dejan por fuera los trabajadores que devengan el SMMLV y el SML integral que por Ley año a año la organización debe aumentar de acuerdo con el aumento al SMMLV legal. Las desviaciones identificadas al respecto mediante las entrevistas fueron las siguientes:

- No hay un conocimiento claro por parte de los trabajadores respecto a los porcentajes disponibles para el aumento.
- Se conoce que el aumento que se aplica es por desempeño, mas no por antigüedad o con base en la situación económica o inflación actual, la cual claramente no puede ignorar la organización.

- Según se conoce, hay tres valores de porcentaje a aplicar y los autorizados son los que tienen la potestad de decidir cuál porcentaje se le aplica a cada uno, es decir, que la política no beneficia a todos por igual.
- Cuando los trabajadores son nuevos sin importar en el mes que ingresen, el año inmediatamente posterior a este no tienen derecho a recibir dicho beneficio, sino que deberán esperar más de un año, hasta abril del año siguiente, para recibirlo.
- No hay claridad de cuándo o en qué mes fijo se aplica este beneficio, lo cual, como lo expresa una entrevistada, genera zozobra dentro de los empleados.
- Finalmente, por la forma en que está diseñada esta política de iniciar en el mes de abril, se pierde dicho beneficio para los meses de enero a marzo, los cuales son meses de mucho gasto para la mayoría de los trabajadores con hijos en colegios de calendario A.

Se sugiere a la empresa que se revise y se formalice esta propuesta para que cada trabajador sepa a ciencia cierta el porqué, cómo funciona, cuándo y por qué esta política tan importante de la empresa. Finalmente, es deber mencionar que gracias a las entrevistas realizadas se conoció de primera mano que cada año, luego de realizar este aumento, el indicador de rotación aumenta por la deserción de trabajadores en desacuerdo o inconformidad por el aumento realizado.

Entre los aspectos por fortalecer, el personal entrevistado considera que la constante rotación del personal (en promedio cada 3 o 6 meses) es un aspecto que no favorece la generación de una cultura organizacional. El tema del incremento salarial es un factor importante en relación con las intenciones de permanencia del personal de mandos medios. La carga laboral y los cambios de última hora son algunos de los aspectos por mejorar porque tienden a generar traumatismos a nivel laboral. Además, la dificultad de programación de actividades es muy relevante en lo relacionado con la carga laboral, lo cual genera reprogramación y reprocesos constante de actividades. Los entrevistados consideran importante *implementar mecanismos para fidelizar y retener a los trabajadores*, y la implementación de otros modelos laborales como el trabajo remoto, trabajo híbrido y fortalecer lo relacionado con la desconexión laboral.

Un aspecto positivo relevante que se pudo identificar en los discursos de los entrevistados es que desde el área de gestión humana está desarrollando de manera

permanente actividades donde participa la comunidad entera, con el fin de favorecer e incentivar a los trabajadores; identificadas muchas de estas como beneficios por parte del cliente interno. Algunas actividades que mencionaron los entrevistados y consideradas como beneficios dentro de un plan de bienestar son:

- Celebración bimensual de cumpleaños.
- Adquisición de un colectivo de medicina prepagada que ofrece precios especiales.
- Convenio con algunas entidades para descuentos por nómina.
- Cuota flexible del día sábado para algunas áreas.
- Celebración de días especiales (día de la madre, del padre, del niño, etc.).
- Realización de una escuela de liderazgo para miembros seleccionados de mandos medios y jefaturas.

La mayoría de los trabajadores consideran que otro de los aspectos positivos de estar vinculados a la organización es el conocimiento que adquieren día a día por la experiencia laboral desarrollada; así mismo hacen un comparativo de su perfil cuando ingresaron a la Empresa y el de hoy en día y ellos mismos reconocen que el estar vinculados a la empresa les ha representado un fortalecimiento muy valioso para el mismo. También mencionan algunos entrevistados que aplican todo lo que aprendieron en sus estudios profesionales y que hasta han aprendido de otras áreas por el trabajo en equipo que se realiza. Finalmente, también añaden, lo cual nos parece muy importante y prometedor que gracias al momento de expansión que está teniendo la empresa, esto no solo generara más opciones de empleo, sino que también les permite desde ya beneficiarse profesionalmente con todo el conocimiento que se desprende de esta expansión.

Siguiendo con los aspectos positivos mencionados por los entrevistados, se encontró que varios señalan que mantienen una sana relación tanto con sus jefes y superiores como con su personal a cargo, considerando que el clima laboral es bueno, y que, aunque manejan situaciones o épocas de alto estrés, ya han aprendido a no tomarse esto como algo personal y a ser resilientes frente a las adversidades. Ninguno reportó tener inconvenientes con sus jefes inmediatos y de los entrevistados que tienen personal a cargo mencionan que los motivan a través del reconocimiento de la labor bien hecha, la retroalimentación oportuna, la flexibilidad cuando requieren permisos, la escucha activa, entre otros. Asimismo, mencionan que aportan a la *permanencia* de estos trabajadores ayudándolos a crecer, promoviéndolos a

nuevos cargos, brindándoles estabilidad, siendo líderes, capacitándolos en nuevas prácticas o maquinarias, respetándolos siempre antes que trabajador como persona y brindándoles un sano clima para el desarrollo de sus funciones.

A través del siguiente cuadro exponemos los motivos expresados por los cargos medios entrevistados, por los cuales los trabajadores decidirían permanecer o no con la compañía.

**Tabla 3. Comparativo de Intenciones de permanencia en la organización**

<b>Intenciones de permanecer por</b>	<b>Intenciones de no permanecer por</b>
Expansión de la Empresa	Modalidad contractual
Fortalecimiento del perfil	Situación del incremento salarial anual
Estabilidad en ciertos cargos y procesos	Ausencia de suficientes beneficios
Relación con superiores y mandos medios basada en el respeto	Los beneficios no son extendidos a familia
Necesidad de un trabajo	Beneficios que sean directos y no a través de terceros (fondo de empleados)
Futuro de la empresa es prometedor	Mayor celeridad en los procesos de crecimiento interno
Poder ocupar en el futuro otras vacantes	Salarios competitivos
Clima laboral	Carga laboral
Adquisición diaria de nuevo conocimiento	No pagar las horas extras como se reglamenta
Experiencia importante en su hoja de vida	Ley de desconexión laboral y trabajo híbrido
Escases en el mercado de oportunidades laborales	Horarios no son amigables para los trabajadores que estudian posgrados
Relación con colegas	Claridad y posterior cumplimiento de lo ofrecido en la entrevista
Oportunidades de capacitación y desarrollo para ciertos cargos	Salario emocional (ausencia de flexibilidad)
Reputación de la empresa	Autonomía para toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia.

Otro aspecto relevante en la información recolectada, y que se le suma a lo expuesto inicialmente frente al desconocimiento por parte de los trabajadores sobre los beneficios que ofrece la empresa, es el tema de los beneficios que se dan por la legislación aplicable. Es importante, según nuestra percepción, que la empresa haga claridad de los unos y los otros con su cliente interno, dado que los *beneficios por ley son por ley*, quiere decir que no podrían omitirse, por ejemplo, el del día de la familia (Ley 1857 de 2017). Así, el empleador deberá, en la totalidad de los casos, permitir al trabajador gozar de los beneficios que ofrece el Estado colombiano en materia laboral para su comunidad. Consideramos vital que el trabajador tenga claro y conozca de primera mano qué ofrece el Gobierno y qué ofrece el empleador. Los beneficios actualmente ofrecidos por el empleador son:

- Tres días libres por celebración de matrimonio religioso o civil.
- Media jornada libre por motivo de cumpleaños.
- Detalles en fechas especiales.
- Kit para bebé recién nacido.
- Ancheta por motivo de fiestas navideñas.
- Porcentaje asumido por la empresa en alimentación del trabajador.
- Aguinaldo de fin de año para hijos de trabajadores entre 0 y 12 años.
- Auxilio educativo por valor de dos auxilios de transporte (valor anual vigente).
- Bono redimible por valor de \$ 60.000 por motivo de cumpleaños.
- Préstamo sin intereses únicamente por calamidad doméstica.
- Atención médica inmediata en la empresa por motivo de salud o urgencia.
- Salario por encima del SMLV.

Finalmente, a través de una entrevista realizada a un coordinador surgió una percepción respecto a la posición de la gerencia general. Esta considera importante que la gerencia general se vincule más con los mandos medios y con los trabajadores en general, para que así pueda construir su propia percepción de cada uno de los procesos y de los trabajadores. Asimismo, debe hacer mayor presencia en las diferentes plantas de producción e infundir a través de sus líderes y gerentes de cada proceso, y recibir de forma humilde las propuestas realizadas para el beneficio de ellos mismos y su personal a cargo.

Para darle cierre a este análisis, se relacionan algunas sugerencias aportadas por los entrevistados y por las investigadoras como insumo para el posterior fortalecimiento del bienestar de los empleados y de la empresa como tal.

### Ilustración 1. Observaciones relevantes del personal entrevistado

Disponer de un presupuesto mayor para la formación y desarrollo del personal	Aportar al desarrollo extralaboral del trabajador y de sus familias	Desarrollar al trabajador no solo por cumplir con requerimientos internos o de Ley, sino para retener
Ofrecer igualdad de beneficios para cada uno de los miembros de la comunidad	Crear una cantera de talentos para futuras vacantes donde este sea prioridad	Crear una cantera de talentos para futuras vacantes donde este sea prioridad
Formalizar políticas establecidas por la compañía para el beneficio del trabajador	Trabajar arduamente para construir y desarrollar el aporte de la empresa a lo social	Eliminar brechas salariales ya que no favorece para talento interno valioso
Reevaluación de la carga laboral asignada al trabajador vs. el salario recibido	Toma de decisiones 100 % basada en la razón y procesos establecidos evitando reprocesos	Creación de un fondo de empleados propio para beneficio del empleado y de la educación financiera

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Se debe mencionar que la realización de este proyecto fue muy gratificante para ambas investigadoras, ya que se evidenció inicialmente el sentir directo del cliente interno que es el “recurso” primordial de cualquier organización. Asimismo, se observó el interés positivo del personal por participar en este tipo de actividades, a pesar de saber que no era un tema fácil de responder, independientemente del cargo; entonces, cada uno de los participantes se mostró interesado y dispuesto a participar y sin inconveniente al momento de tomar apuntes o grabar respuestas.

Se identificó que la organización cuenta con una serie de beneficios ofrecidos para los trabajadores, entre los que se encuentran: jornadas o días libres por diferentes celebraciones; celebraciones y detalles en días especiales aplicables de acuerdo con las características de cada trabajador; auxilios de alimentación y educación; convenios para adquisición de medicina prepagada. Respecto a esto, se evidencia la importancia de realizar una mayor divulgación de los beneficios para que los trabajadores los conozcan y puedan acceder a ellos, teniendo en cuenta que un porcentaje alto de los entrevistados desconocían la mayoría de estos.

Se pudo evidenciar que los trabajadores identifican como positivas las actividades que desde gestión humana se vienen desarrollando y a las que hasta el momento cada uno de ellos han tenido acceso. Sin embargo, es reiterativa la necesidad de realizar una mayor socialización de los programas de compensación y fortalecer otros aspectos como la igualdad de beneficios para los trabajadores y la creación de beneficios que favorezcan al trabajador en su ámbito extralaboral, incluyendo a la familia.

Por otra parte, a partir del desarrollo de la presente investigación, la información recolectada y el conocimiento que se posee acerca de la organización, se logró concluir que los programas de salud y bienestar establecidos se encuentran en cumplimiento del sistema de seguridad y salud en el trabajo, adicional a ello no se cuenta con plan de compensación emocional para los trabajadores.

Para los trabajadores es muy significativo el compromiso con la organización, teniendo esto una influencia directa en el desempeño de los colaboradores y en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Si bien es cierto que el salario es uno de los principales elementos de una relación laboral, los trabajadores no lo consideran un aspecto que influya directamente en la satisfacción de los colaboradores, teniendo en cuenta que existen otros factores que podrían influir mucho más. Sin embargo, es muy importante que los trabajadores perciban que sus salarios son equitativos y son competitivos.

Las relaciones laborales, especialmente la de empleador-trabajador, influyen directamente en las intenciones de permanecer de un colaborador y esto depende del tipo de relación que se pueda generar. En este orden de ideas, el trabajo fuerte de gestión humana obedece a la sensibilización de los líderes por la responsabilidad que tienen con sus trabajadores-colaboradores.

Para los trabajadores marca un factor determinante la PVE que la organización pueda ofrecer para su vida no solo laboral sino también personal, esta deberá estar construida con la participación de los trabajadores, pues debe obedecer a la caracterización de las personas que trabajan en ella.

La empresa deberá velar por un esquema de compensación donde prime la equidad, es decir, estructuras salariales donde las valoraciones se construyan con políticas objetivas y que definitivamente se elimine la asignación de salarios e incrementos, así como beneficios, de manera subjetiva.

Existen declaraciones de la organización en cuanto a lo que es un beneficio para los empleados, que estos no lo consideran beneficios, sino aspectos que la Ley otorga. Por tanto, salen de una normatividad y no de una política de compensación para los empleados. Vale la pena que la organización evalúe, catalogue y separe aquello que debe cumplir por ley y lo que verdaderamente otorga como beneficio adicional a lo que la Ley exige.

Se percibe un poco de incoherencia entre las declaraciones formales de la organización y la percepción de ellas por parte de los trabajadores, como casos de desconexión laboral, de teletrabajo, entre otros. Al parecer, los beneficios que contempla la organización como parte del esquema de compensación no tiene el efecto en los empleados, pues, como se ha mencionado anteriormente, estos no son claros, muchos no los perciben como beneficios sino como obligación de la empresa, no son comunicados adecuadamente: además, del ruido que ocasiona el hecho de subjetivizar la asignación de salarios y los aumentos.

## REFERENCIAS

- Ames-Guerrero, R. J. (2021). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Económicas CUC*, 43(1), 139-152. <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org.1>
- Arias Montoya, L., Portilla, L. M., & Castaño Benjumea, J. C. (2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. *Scientia Et Technica*, XIV(39), 265-268.
- Barrera Luna, J. A., & Estrada García, E. D. (2023). Factores determinantes de la rotación de personal en novus-globe, nuevo laredo, México 2023: un estudio científico. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 5143-5156. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.972>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300385&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385&lng=es&tlng=es)
- Buqueras, I., y Cagigas, J. (2017). *Dejemos de perder el tiempo: Los beneficios de optimizar los horarios*. Lid Editorial.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Chica-Velásquez, M. F., León-Polo, E. P., Montoya-Rendón, J. C. (2018). Sistema de compensación de los docentes ocasionales y catedráticos de las universidades públicas de la ciudad de Palmira –Valle del Cauca– 2017. *Revista Libre Empresa*, 15(2), 99-118.
- Carrillo Pineda, M., Leyva-Moral, J. M., & Medina Moya, J. L. (2011). El análisis de los datos cualitativos: un proceso complejo. *Index de Enfermería*, 20(1-2), 96-100. <https://dx.doi.org/10.4321/S1132-12962011000100020>
- Crespo, J. L., Marqués-Pascual, J. y Fondevila-Gascón, J. F. (2022). Políticas de recursos humanos a través de los códigos éticos de multinacionales españolas. *Revista De Investigación, Administración e Ingeniería*, 10(3), 62-70. <https://doi.org/10.15649/2346030X.2950>

- Enríquez Martínez, Á., & Castañeda Z., D. I. (2006). Estado actual de la investigación en psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 9(1), 77-85.
- Figuroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Revista Económicas CUC*, 35(1) 61-77.
- Fuchs Ángeles, R. M. y Sugano Sato, S. (2009). *El sueldo no es suficiente para atraer y retener a los mejores*. Universidad del Pacífico - Facultad de Administración y Contabilidad.
- García Cano, O. L., (2006). La compensación financiera: una medida del valor del trabajador. *Pensamiento & Gestión*, (21), 182-233.
- González, F., Selva, C., & Sunyer, A. (2021). The influence of total compensation on job satisfaction. *Universitas Psychologica*, 20, 1-15.  
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy20.itcj>
- González Ríos, M. (2006). *La rotación de personal como un elemento laboral* [Trabajo de grado, Universidad Autónoma de Nuevo León].
- Gonzales-Miranda, D. R. (2009). *Estrategias de retención del personal Una reflexión sobre su efectividad y alcances*. Universidad EAFIT.  
[https://www.researchgate.net/publication/227386328\\_Estrategias\\_de\\_retencion\\_del\\_personal\\_Una\\_reflexion\\_sobre\\_su\\_efectividad\\_y\\_alcances](https://www.researchgate.net/publication/227386328_Estrategias_de_retencion_del_personal_Una_reflexion_sobre_su_efectividad_y_alcances)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill/Interamericana.
- Madero Gómez, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta universitaria*, 29, e2153.  
<https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Martínez Valdez, R. I., Segovia Romo, A., & Pérez Martínez, K. S. (2022). El impacto del *home office* y el balance de vida y trabajo en la retención de personal de la generación y durante el covid-19. *Vinculatégica EFAN*, 7(2), 113–124.  
<https://doi.org/10.29105/vtga7.1-88>
- Mediomundo, N. y Carlos, A. (2023). *Salario emocional como estrategia gerencial para la satisfacción laboral del talento humano en las organizaciones*. Universidad Latinoamericana y del Caribe.

- Montaño Guzmán, M., Sánchez Rodríguez, J., & Aguilar Sosa, M. (2022). Intervención de prácticas organizacionales para mejorar el clima y la eficiencia organizacional en un grupo de microempresas comerciales. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera*, (37), 39. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi37.434>
- Nazario, R. (2006). Beneficios y motivación de los empleados. *Invenio*, 9(17), 133-145.
- Rueda Contreras, C. A., Jiménez Almaguer, K. P., y Sánchez Tovar, Y. (2015). Percepciones del impacto de la capacitación, compensación y selección del personal en la eficiencia de los proyectos. *AD-minister*, (27), 5-26.
- Sackmann Bengolea, A. y Suarez Rodríguez, M. A. (1999). *Administración de Recursos Humanos. Remuneraciones*. Macchi.
- Taruchaín-Pozo, L., & Revelo-Oña, R., (2023). Gestión de la Atracción y Retención del Talento Humano en el Siglo XXI: una Revisión Bibliográfica Sistemática de la Literatura Latinoamericana. *CEIT*, 8(3-1), 749-756. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1920>
- Tejada Tayabas, J. M., & Arias Galicia, F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10(2), 295-309.
- Torres-Flórez, D., et al. 2019. Características de las compensaciones de los hoteles PYMES de Villavicencio, Colombia. *Revista FACCEA*, 9(1), 18-27.
- Torres-Flórez, D., & Novoa Almonacid, Y. T. (2020). Características salariales y de compensación en las empresas del sector financiero. Villavicencio, Meta, Colombia. *ECONÓMICAS CUC*, 42(1), 9-24. <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.1.2021.Econ.1>
- Vidal-Salazar, M. Cordon-Pozo, E., De La Torre-Ruiz, J. (2015). Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento. *Universia Business Review*.
- Vizuet Muñoz, J. M., Zambrano Lizano, L. C., & Aldaz Calero, X. F. (2023). Human talent planning as a strategy for attracting and retaining staff to reduce their turnover. Religación. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(36), e2301051. <https://doi.org/10.46652/rgn.v8i36.1051>



## ANEXO 1. FORMATO DE ENTREVISTA Y CONSENTIMIENTO INFORMADO



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRIA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL

**FAVORECIMIENTO DE POLÍTICAS Y PROGRAMAS DE COMPENSACIÓN EN LAS  
INTENCIONES DE PERMANECER EN LA ORGANIZACIÓN DE CARGOS DE MANDOS  
MEDIOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL**

1. ¿Describa como es la asignación de los salarios en la organización?
2. ¿Describa como son los beneficios en la organización, cuales son y como es su asignación?
3. ¿Como es la relación con los jefes, directivos y personal a su cargo?
4. ¿Cuáles son los aspectos positivos de trabajar en la organización?
5. ¿Cuáles son los aspectos negativos de trabajar en la organización?
6. ¿Como motiva a su personal a cargo?
7. ¿Según su percepción, cuales podrían ser los motivos por que un colaborador permanezca o se vaya de la organización?
8. ¿Como contribuye usted a la permanencia de los empleados de la organización?

Yo \_\_\_\_\_ del área \_\_\_\_\_ participé voluntariamente en la entrevista a realizar y autorizo utilizar la información recolectada única y exclusivamente para la elaboración y desarrollo del Proyecto de Grado: "**FAVORECIMIENTO DE POLÍTICAS Y PROGRAMAS DE COMPENSACIÓN EN LAS INTENCIONES DE PERMANECER EN LA ORGANIZACIÓN DE CARGOS DE MANDOS MEDIOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL**", perteneciente a los estudios de Magister en Desarrollo Humano Organizacional. Además, autorizo se grabe a través de la aplicación Whatsapp mis respuestas para el posterior análisis y creación de conclusiones y recomendaciones. Finalmente, cabe resaltar que la información recolectada **NO** será publicada en ningún medio, plataforma, base de datos u otros, así mismo no se utilizaran en el proyecto ni el nombre de la Empresa ni los nombres de los participantes para los fines pertinentes.

\_\_\_\_\_