

**Percepción de los maestros del Colegio La Salle Envigado sobre el sistema de
compensación y beneficios y su relación con el bienestar organizacional**

**YOHANY ALBERTO BENÍTEZ SÁNCHEZ
LINDA VANESA CHICA VALENCIA**

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

Asesor: Mg. Carlos Andrés Rubio Maya

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2025**

CONTENIDO

• ILUSTRACIONES.....	3
• TABLAS.....	3
• RESUMEN.....	4
• PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
• JUSTIFICACIÓN.....	14
• OBJETIVOS	17
GENERAL.....	17
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
• REVISIÓN DE LITERATURA.....	17
• MARCO CONCEPTUAL.....	26
• DISEÑO METODOLÓGICO	43
• Organización y preparación de los datos generados	52
• para el análisis	52
• INTERPRETACIÓN.....	84
• Conclusiones y Recomendaciones	88
• REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS	94

ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1</i>	7
<i>Ilustración 2</i>	10
<i>Ilustración 3</i>	20

TABLAS

<i>Tabla 1</i>	19
<i>Tabla 2</i>	22
<i>Tabla 3</i>	24
<i>Tabla 4</i>	47
<i>Tabla 5</i>	52
<i>Tabla 6</i>	52
<i>Tabla 7</i>	61
<i>Tabla 8</i>	84
<i>Tabla 9</i>	87

RESUMEN

Este ejercicio académico realizado en el colegio La Salle Envigado, tiene como propósito analizar las percepciones de los maestros sobre el sistema de compensación y beneficios, y cómo éste afecta su bienestar a partir de un estudio cualitativo basado en entrevistas y análisis documental. Se identifican iniciativas generales para fortalecer el sistema de compensación y beneficios, con el objetivo de mejorar la propuesta institucional sobre este proceso.

La presente investigación resulta pertinente en la medida que se tiene la evidencia de que una de las razones por las cuales se van de la institución se debe a que han encontrado mejores oportunidades en términos económicos y de crecimiento laboral. Esta situación ha generado altas rotaciones de docentes en los últimos años, tal como se muestra en la encuesta *de Retiro 2021-2024* que hace el colegio a los maestros que renuncian. Adicionalmente, es importante anotar que la institución ha cambiado su planta docente entre el 2021 al 2025 en un 50 por ciento. Según la última encuesta de actualización de datos, los maestros que llevan de uno a cinco años representan un 59.41 por ciento, de cinco a diez años un 16.83 y de diez a 15 años en un 17.82 por ciento (Colegio La Salle Envigado, 2025). A la fecha el total de los contratos laborales son a término fijo lo que genera incertidumbre entre sus colaboradores permanentemente.

Estas realidades, no solo afectan la retención de los maestros, sino que también genera obstáculos para fortalecer un clima de bienestar organizacional en la comunidad y la continuidad en el tiempo del carisma lasallista, pues una escuela sin maestros es una escuela muerta. Como lo afirman Calderón Hernández et al (2006), las personas son esenciales para construir capacidades organizativas que sostienen la competitividad y la identidad institucional (pág. 226).

En este sentido, el estudio, profundiza en las necesidades y mejoras que se deben establecer en el sistema de compensación y beneficios del colegio, donde se incluyen

categorías estratégicas que refuerzan su importancia y pertinencia desde ámbito financiero y organizacional.

Los sujetos de la investigación son los maestros, quienes desde un método cualitativo a través de un estudio de caso y con algunos instrumentos metodológicos propios de este enfoque, se proyecta documentar sus percepciones sobre los conceptos que aborda la investigación. De esta manera, se busca aportar un diagnóstico riguroso que facilite a los investigadores la formulación de estrategias de mejora para la organización, orientadas a fortalecer el sistema de compensación y beneficios institucional.

Palabras clave: Compensación estratégica, Compensación y beneficio, Bienestar organizacional, percepción laboral.

ABSTRACT

This research is relevant given the evidence that one of the main reasons teachers leave the institution is that they find better opportunities in terms of salary and professional growth. This has led to high teacher turnover in recent years, as shown in the exit survey 2021–2024 conducted with teachers who resign. Furthermore, the school has experienced a 50% change in teaching staff between 2021 and 2025. According to the latest staff data update, teachers with one to five years of experience represent 59.41%, those with five to ten years 16.83%, and those with ten to fifteen years 17.82% (Colegio La Salle Envigado, 2025). As of today, all employment contracts are fixed-term, which creates ongoing uncertainty among staff members. These realities not only affect teacher retention but also hinder the development of a positive climate of organizational well-being within the community and the long-term continuity of the Lasallian charism, for a school without teachers is a dead school. As Calderón Hernández et al. (2006) state, people are essential in building organizational capacities that sustain both competitiveness and institutional identity (p. 226).

In this context, the study delves into the needs and improvements that must be addressed in the school's compensation and benefits system, including strategic categories that highlight its importance and relevance from both a financial and organizational perspective.

The research subjects are teachers, and through a qualitative case study method with methodological tools specific to this approach, the study aims to document their perceptions of the concepts explored. This will contribute to a rigorous diagnosis that supports the development of improvement strategies for the organization, focused on strengthening the institutional compensation and benefits system.

Keywords: Strategic compensation, Compensation and benefits, Organizational well-being, Job perception.

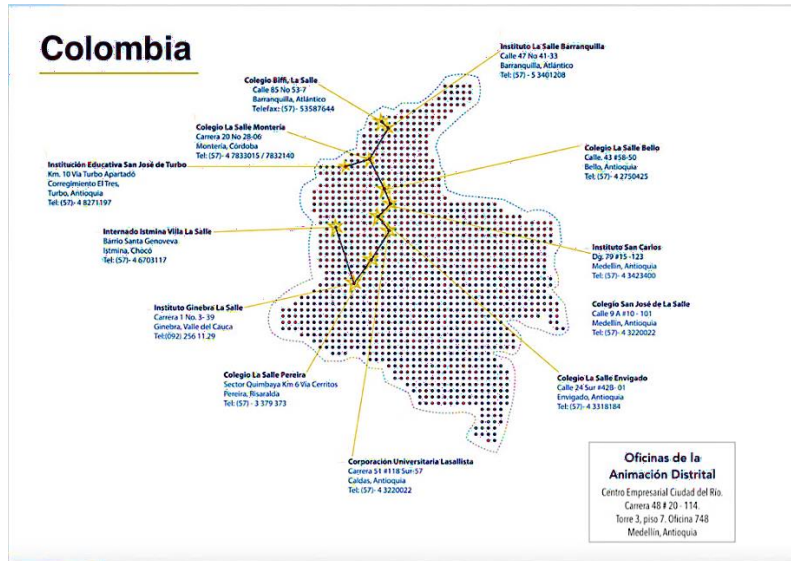
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente estudio se centra en el análisis de la percepción que tienen los maestros del Colegio La Salle Envigado sobre el sistema de compensación y beneficios en su relación con el bienestar organizacional. Pretende comprender desde la voz del maestro, cómo estos factores inciden en su sentido de pertenencia, motivación y estabilidad laboral. Así mismo, desea responder al objetivo general de la investigación, que busca comprender dichas percepciones a partir de un enfoque cualitativo, identificando aquellos aspectos que pueden ser susceptibles de mejora en el desarrollo humano organizacional en el ámbito educativo. En consecuencia, este trabajo se enfoca en un diagnóstico de carácter analítico, interpretativo y reflexivo.

El proyecto de investigación se desarrolla en el Colegio La Salle Envigado, integrante a una red de colegios lasallistas que corresponden al Distrito Lasallista Norandino, sector Colombia, que agrupa las obras educativas en la zona occidental de Colombia como se muestra en la ilustración 1.

Ilustración 1

Obras educativas Distrito Lasallista Norandino



Nota: Lugares donde están ubicados los colegios que pertenecen al *Distrito Lasallista Norandino*. Figura tomada de Distrito Lasallista Norandino (Hermanos de las Escuelas Cristianas, 2025).

La ilustración muestra que el Colegio La Salle Envigado es otra de varias instituciones lasallistas en el departamento de Antioquia, donde existe una fuerte presencia de la congregación en esta región. Además, su cercanía con Medellín facilita el acceso a recursos educativos, culturales y tecnológicos que complementan su oferta académica y una plaza de trabajo para los maestros que no están vinculados al sector público.

Por su nombre, se deduce su ubicación en el municipio de Envigado, donde la Congregación de los Hermanos de las Escuelas Cristianas, más conocidos como los Hermanos de La Salle, han estado presentes desde 1954. Su labor ha estado orientada en torno a diversas gestiones, entre ellas: Gestión Pedagógica, Gestión con la Comunidad y la Gestión Administrativa que será primordial para el desarrollo de la investigación. Entre los mencionados oficios educativos, se resalta su esencia en la misión de educar humana y cristiana a niños y jóvenes, bajo los principios del

pensamiento de la Iglesia católica y el pensamiento de San Juan Bautista de La Salle. En línea con esta filosofía e identidad, hoy albergan 1450 estudiantes y 106 colaboradores entre maestros, personal administrativo y servicios generales. Aunque el número total de trabajadores es amplio, esta investigación se centrará en una muestra intencionada de docentes con una trayectoria significativa, de cargos de liderazgo y alta representatividad dentro del equipo de maestros. Ello permite la obtención de insumos valiosos, cuyas percepciones a través de una entrevista semiestructurada reflejan de manera específica las dinámicas del sistema de compensación y beneficios de la institución.

En la actualidad, en el sector laboral se reconoce que los esquemas de compensación y beneficios influyen en algunas variables críticas como la retención del talento y la satisfacción laboral (Odden & Kelly, 2008). Esta realidad no es ajena a lo que vive las instituciones educativas, y de forma particular el colegio La Salle Envigado, pues la no retención laboral puede dificultar el desarrollo de la formación enfocada en la identidad institucional lasallista entre sus colaboradores, haciendo que por momentos no se vea clara en el desarrollo de la vida institucional. Algunos estudios mencionados por Bai, J. y Liu, J. (2018) han demostrado que “el crecimiento profesional de los empleados tiene un impacto significativo en el compromiso organizacional, el compromiso de los empleados, la intención de rotación y el desempeño laboral” (pág. 301). Esto muestra que las organizaciones que le apuestan a invertir en el desarrollo de sus empleados, no solo fortalece su lealtad y satisfacción con la organización, sino que también mejoran significativamente la productividad y podría minimizar la rotación de personal y permitir un ambiente de trabajo más estable. Además, como lo plantea Salanova M. (2009), una organización verdaderamente saludable promueve entornos donde los trabajadores experimentan altos niveles de energía, se comprometen con sus tareas plenamente y se implican en cada momento de su quehacer diario, disfrutan con su ejecución y experimentan emociones placenteras de plenitud y autorrealización. Esta experiencia positiva se relaciona con la satisfacción y contribuye al estado de bienestar general de la persona (pág. 22). En este sentido, el bienestar no debe ser visto como un beneficio

accesorio, sino como un eje estratégico que articula el desarrollo individual con los objetivos de la organización.

Diferentes países como Estados Unidos y las principales naciones europeas o primer mundistas como se hacen llamar, han dado pasos agigantados hacia la integración de sistemas de compensación, que admitan el equilibrio de la vida laboral con la personal permitiendo que éste sea un elemento diferenciador para la organización. De esta manera, se aporta de forma significativa al bienestar laboral de sus colaboradores. La tendencia ha sido estudiada por Amanda Ruggeri (2024) quien, al analizar el Índice Global de Equilibrio entre la Vida y el Trabajo, resalta que países como Nueva Zelanda, Dinamarca, España o Francia armonizan el trabajo y vida personal mediante políticas avanzadas de licencias, reducción de horas laborales y una cultura organizacional centrada en el valor del tiempo libre. Por ende, dichas políticas no solo mejoran bienestar integral, sino que son más productivos y aportan a la estrategia de las organizaciones.

Esta mirada de la Gestión Humana entre empleados y empresa, como expresan Calderón Hernandez et al. (2006) citando a Beer, (1998); Barney y Wright, (1998); Fitz-Enz, (1990) pasa de un activismo de tipo administrativo en labores como pago de nómina, programas de bienestar organizacional y funciones de administración de personal a convertirse en un socio estratégico que debe participar, no solamente en la ejecución de la estrategia, sino que debe influir desde su formulación” (pág. 241). Este enfoque busca entonces una nueva realidad de transformar la gestión humana de una función operativa a un socio estratégico, capaz de aportar valor agregado a la organización mediante el compromiso, la productividad y su conexión con el proyecto de vida del empleado. Se debe comprender que, en el contexto actual, ya no basta con ofrecer paquetes estándar, sino que las personas hoy exigen mucho más. La lógica ha cambiado como se expresa en la Ilustración 2: mientras antes la gente necesitaba compañías, ahora son las compañías quienes necesitan a las personas; y no a cualquier persona, sino talento calificado, cuya permanencia depende de múltiples factores, entre ellos, una propuesta de valor coherente, justa, atractiva y que genere bienestar integral.

Tal transformación sugiere repensar la manera cómo se conciben y se ofrecen los beneficios. Es por ello que este trabajo de investigación desea explorar la percepción sobre la compensación y los beneficios, basado desde la visión del empleado, para lograr una mirada holística y estratégica.

Ilustración 2

Realidad empresarial Michaels & Handfield-Jones

La realidad anterior	La nueva realidad
La gente necesita compañías.	Las compañías necesitan gente.
Las máquinas, el capital y la geografía constituyen la ventaja competitiva.	Las personas talentosas constituyen la ventaja competitiva.
Contar con mejor talento tiene cierta importancia.	Contar con mejor talento tiene una inmensa importancia.
Los empleados escasean.	Los talentos escasean.
Los empleados son leales y los empleos estables.	Las personas son volátiles y asumen compromisos a corto plazo.
Las personas aceptan el paquete normal que se les ofrece.	Las personas exigen mucho más.

Tomado de: (Michaels & Handfield-Jones, La guerra por el talento. Principios para atraer, desarrollar y retener empleados altamente exitosos., 2003) (Michaels & Handfield, La guerra por el talento. Principios para atraer, desarrollar y retener empleados altamente exitosos., 2003).

En Latinoamérica, aunque los avances en compensación y beneficios han sido más “parsimonios”, muchas organizaciones han dado un paso importante al implementar modelos adaptados a las carencias o necesidades de sus trabajadores. Esto sin necesidad de afectar la calidad de sus trabajos y los objetivos de las empresas. Estudios sobre índice de mejores trabajos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), expresan que países como Uruguay, Costa Rica y Chile se destacaron como los estados con las mejores condiciones laborales. Igualmente, naciones como Chile, México y Brasil le han apostado al perfeccionamiento de programas que combinan incentivos financieros con beneficios como el desarrollo profesional, el “bienestar emocional”, horarios flexibles, apoyo económico a la cualificación profesional, preocupación por la salud emocional buscando equilibrio entre la vida laboral y personal.

En Colombia, especialmente en el sector educativo, aún no se han incorporado completamente los conceptos de compensación y bienestar organizacional en las políticas de Gestión Humana, empezando porque muchas instituciones no cuentan con un departamento estructurado para este fin o no es considerado estratégico. El Desarrollo Humano organizacional como expresa Calderón Hernández et al. (2006) citando a (Becker, Huselid, Pikcus y Spratt, 1998) debe “dejar de tener un enfoque interno para asumir un enfoque externo, esto es, de hablar un lenguaje de talento humano a hablar el lenguaje de los negocios, preocuparse por los problemas críticos de la empresa y buscar la manera de aportar a su solución desde la acción de las personas” (pág. 242). En esta línea, el siglo XXI ha traído consigo mayores exigencias por parte de los colaboradores, quienes además de buscar estabilidad laboral, también se enfocan en encontrar oportunidades de crecimiento, desarrollo profesional y calidad de vida (Bai & Liu , 2018). Esta situación plantea el reto de analizar en qué medida los planes de compensación y beneficios implementados en instituciones educativas como el Colegio La Salle Envigado están verdaderamente orientados a responder a tales necesidades y si dichos planes impactan positivamente el bienestar de los docentes. Comprender esta relación permitirá no solo visibilizar los elementos del bienestar más valorados como el desarrollo, la adopción tecnológica, o la estabilidad económica, sino también detectar oportunidades de mejora en la gestión del talento humano que contribuyan a fortalecer e incrementar la satisfacción en el bienestar organizacional.

Algunos estudios como los que mencionan Gallardo-Gallardo, E y otros, (2019), han demostrado que la percepción de compensación estratégica influye en el bienestar laboral de los empleados, afectando no solo su motivación y desempeño, sino que también condiciona su nivel de responsabilidad con las empresas y su satisfacción en el lugar de trabajo. En el caso del Colegio La Salle Envigado, la alta rotación docente sugiere que estos factores podrían estar incidiendo en la permanencia del personal, lo que requiere una exploración más profunda desde la perspectiva de los mismos docentes. Aunque existe una certificación de calidad 21001 del sector educativo, hay poca evidencia de verificar cómo se percibe la compensación y los beneficios en el

bienestar integral de los maestros del colegio, pues los procesos de calidad no profundizan en cómo la compensación y los beneficios impactan la satisfacción y el bienestar integral de los docentes. En ocasiones, se observa que hay una desconexión entre calidad educativa y la satisfacción docente en su servicio, donde se refleja que la compensación y los beneficios que reciben algunos no están alineados con sus necesidades, lo que genera desmotivación, y por ende, afecta el clima laboral y genera rotación docente.

En los últimos cinco años el colegio ha cambiado su planta docente en un 50 por ciento, retiros que se dan según la “*encuesta de retiro de empleados*”, por mejores oportunidades laborales, accediendo a otros beneficios con los que no cuenta la institución tales como: becas para estudio en postgrado, contratos a término indefinido y alta asignación laboral.

En la última medición de “clima laboral” en agosto del 2023 se evidenció que los maestros, aunque están satisfechos con la institución expresaban que era necesario:

“Propiciar actividades para mejorar la comunicación asertiva”,

“Desde las directivas del colegio fomentar una dinámica de trabajo autónomo que incentive a la innovación y disminuya la presión en el personal”,

“Fortalecer el plan de capacitación, especialmente para los maestros”,

“Tiempo disponible para planeación de actividades, revisión de notas”,

“Procurar que las actividades académicas y culturales se realicen dentro de la jornada laboral estipulada” (Congregación de los Hermanos de las Escuelas Cristianas, 2023).

Otros estudios han demostrado que “la prevalencia de la inadecuación del tiempo de trabajo también es importante debido a sus efectos negativos, no solo en la conciliación entre la vida laboral y personal, sino más ampliamente en los indicadores de bienestar de los trabajadores, como la satisfacción vital y laboral, la salud física y la salud mental” (Organización Internacional del Trabajo, 2023, pág. 101). Esto entonces, crea una

alerta para transitar hacia el equilibrio entre la vida personal y profesional, lo que repercute en fortalecimiento del bienestar laboral.

El colegio tampoco cuenta con instrumentos internos desde el Sistema de Gestión que relacionen la política de compensación con el bienestar del docente, lo que impide conocer la percepción, el impacto y los beneficios que pueden tener para su satisfacción. En muchos casos, las políticas de compensación o los criterios como se describe para el Colegio de La Salle Envigado son diseñados con base en criterios administrativos y financieros, pero pocas veces se basan en las expectativas y necesidades de sus docentes (Newman, George T. Milkovich, & Barry A. Ge, 2017). Este ejercicio sólo visto por la alta gerencia podría afectar la percepción de bienestar organizacional y, en consecuencia, la motivación, la permanencia del talento humano en la institución y los valores que promulga la congregación.

Investigar cómo perciben los colaboradores este sistema a través de los maestros puede aportar nuevas perspectivas e identificar algunas brechas que se dan en la compensación y los beneficios otorgados, potenciar la gestión del talento humano y alinear los incentivos con los objetivos estratégicos.

De lo anterior se puede preguntar: ***¿Cómo perciben los maestros del colegio La Salle Envigado el sistema de compensación y beneficios en su bienestar organizacional?***

Para dar respuesta al interrogante, se acudirá a un ejercicio académico, a través de un enfoque cualitativo. Este método permite la interpretación de sucesos, y la comprensión por parte de los investigadores de las experiencias y percepciones narradas por los sujetos que, este caso son los maestros, buscando tener un panorama más preciso de la percepción sobre la compensación y beneficios en su bienestar organizacional. Se considera una metodología adecuada porque se sustenta “en evidencias que se orientan más hacia la descripción profunda del fenómeno con la finalidad de comprenderlo y explicarlo a través de la aplicación de métodos y técnicas derivadas de

sus concepciones y fundamentos epistémicos, como la hermenéutica, la fenomenología y el método inductivo (Sánchez, 2019, pág. 104).

Se optará por un diseño de estudio de caso, dado que se estudiará un contexto específico que es el colegio La Salle Envigado permitiendo entender cómo los participantes (maestros) de una investigación perciben los acontecimientos (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, pág. 422). Este diseño de estudio manifiesta la perspectiva de aquel que vive el fenómeno. Es por eso por lo que, al compilar y analizar la información disponible, se priorizará en las percepciones, experiencias y opiniones de los maestros, para proponer oportunidades de mejora al bienestar integral de los maestros, desde la Gestión Administrativa.

JUSTIFICACIÓN

Este ejercicio académico aporta un enfoque significativo en cuanto que trasciende el análisis administrativo de la compensación para integrarlo como un eje importante del bienestar organizacional en instituciones educativas. Se trata de un aspecto poco explorado en la literatura académica nacional e internacional revisado para la presente investigación y más en el ámbito educativo. A partir del rastreo realizado, se pudo identificar que los estudios en compensación se han concentrado en sectores empresariales o universitarios, dejando un vacío importante en contextos como los de colegios privados o públicos, donde los sistemas de beneficios no están muy formalizados ni articulados al desarrollo humano de los docentes.

En el sector educativo, los colegios del Distrito Lasallista Norandino, sector Colombia, enfrentan el reto de atraer y retener talento calificado, un aspecto decisivo para garantizar la calidad educativa y la sostenibilidad institucional. En este sentido, el sistema de compensación y beneficios se presenta como una propuesta que no solo ayudará a las instituciones a contar con una gestión humana más estratégica, sino también que puede mejorar el bienestar laboral de sus empleados, traducido en mejoras en la productividad, menos costes por temas de contratación constante y

mayor desempeño organizacional (Calderón Hernández, Álvarez Giraldo, & Naranjo Valencia, 2006).

En el caso puntual de La Salle Envigado, este estudio contribuye al campo del Desarrollo Humano Organizacional en cuanto que profundiza en cómo perciben los maestros el sistema de compensación y cómo influye en su bienestar general. Al desarrollar modelos efectivos de compensación y beneficios que se alinean con la plataforma estratégica del colegio y con los estándares de calidad como la ISO 9001 y la 21001, el presente estudio podría ofrecer soluciones prácticas para mejorar el bienestar laboral que se vive allí. En este sentido, la investigación propone un argumento disruptivo en cuanto que se manifiesta frente a la visión tradicional de la compensación, la cual sido centrada en conceptos financieros a proponer y dar valor a las dimensiones intangibles de la retribución, como el desarrollo profesional, el equilibrio entre la vida y el trabajo, la estabilidad contractual, el reconocimiento, entre otras. De esta manera, el ejercicio se articula con las tendencias globales que promueven el diseño del trabajo para el bienestar y el rol estratégico del talento humano como generadores de organizaciones con propósitos conjuntos.

Los hallazgos que se descubren en este trabajo aportan herramientas para generar recomendaciones de compensación y beneficios para el colegio La Salle Envigado, y que bien puede convertirse en modelo para otras instituciones lasallistas o privadas. Así mismo, se convierten en elementos que permiten analizar los efectos que genera dar mayor valor al bienestar integral de los colaboradores y cómo estas buenas prácticas pueden fortalecer la estabilidad y la consolidación de equipos de trabajo saludables y comprometidos.

Cuando se cuestiona por mejorar el proceso de compensación y beneficios, se evidencia la necesidad de estudiar las estrategias actuales de gestión humana y analizar cómo se pueden alinear con las expectativas y necesidades de los docentes. A través del análisis sobre la percepción que tienen los maestros sobre el sistema de compensación y beneficios, se podrán identificar algunas brechas y oportunidades que

permitan mejoras que agreguen valor a la organización, tal como lo expresa el empresario antioqueño Nicanor Restrepo Santamaría (1998):

“La empresa debe asegurar la satisfacción de necesidades humanas, para lo cual tiene que contar con la obtención de beneficios. Pero satisfacer tales necesidades, no puede hacerse a costa de los derechos de los empleados ni de los proveedores; ni el beneficio de los miembros de la empresa puede pasar por delante de los derechos de los consumidores” (Restrepo, 1998, pág. 9).

Por otro lado, cabe mencionar que como resultado del enfoque cualitativo y del uso de entrevistas semiestructuradas, se identifica una categoría emergente no contemplada inicialmente en los objetivos de la investigación: el **Clima Organizacional (CO)**. Esta categoría surgió de manera espontánea en los relatos de los docentes, quienes asociaron repetidamente sus percepciones sobre la compensación y los beneficios con el ambiente laboral, la calidad de las relaciones interpersonales, el liderazgo cercano y el sentido de pertenencia institucional. Este hallazgo evidencia que la compensación no puede analizarse de manera aislada, sino que se entrelaza con otras dimensiones del entorno organizacional que inciden directamente en el bienestar integral del colaborador. En ese sentido, incorporar tal categoría en el análisis permite una comprensión más profunda y holística del fenómeno investigado.

Por último, en términos metodológicos, esta investigación aporta una mejora respecto a los métodos empleados en estudios anteriores. A diferencia de algunos enfoques cuantitativos que tienden a generalizar resultados numéricos, el presente estudio cualitativo permite tener una comprensión de las percepciones de los maestros, permitiendo identificar situaciones y significados que de otro modo permanecerían invisibles. Asimismo, acudir a entrevistas semiestructuradas y hacer un análisis hermenéutico proporciona un análisis riguroso con el Desarrollo Humano Organizacional.

OBJETIVOS

GENERAL

Analizar las percepciones de los maestros del colegio La Salle Envigado sobre el sistema de compensación y beneficios en su bienestar organizacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- **Caracterizar** los componentes organizacionales del sistema de compensación y beneficios del colegio La Salle Envigado, con base en literatura académica y bibliografía institucional.
- **Identificar** la percepción de los maestros sobre el sistema de compensación y beneficios en su bienestar organizacional.
- **Recomendar** acciones pertinentes para fortalecer el sistema de compensación y beneficios del colegio La Salle Envigado, con base en el análisis de las percepciones docentes.

REVISIÓN DE LITERATURA

En esta sección se muestra una revisión crítica y sistemática de la literatura existente, lo cual tiene una doble tarea. Por un lado, se ocupa de describir el contexto general de estudio, y por el otro, se hace un rastreo bibliográfico que constituye la base teórica sobre la que se estructura este ejercicio académico. Este rastreo permite establecer el estado actual del conocimiento en el campo de estudio, identificando las áreas que están bien fundamentadas, como aquellas que demandan mayor profundización académica. Por consiguiente, los antecedentes no solo reflejan el trabajo arduo acumulado por otros investigadores, sino que también esbozan el contexto y la justificación de la investigación, destacando su relevancia y pertinencia desde un sustento teórico.

Este rastro o estado del arte se organiza a partir de una matriz que recoge los estudios nacionales e internacionales relevantes, artículos científicos, tesis y proyectos de investigación que se acercan al objeto de estudio. La matriz trae consigo: nombre del artículo o tesis, autores, objetivo o problema planteado, aportes al proyecto de investigación y al enfoque metodológico, y la brecha identificada respecto al problema de esta investigación. Con ello, se pretende visibilizar cómo el tema ha sido abordado en diferentes contextos organizacionales y delimita con mayor claridad el lugar y la pertinencia del presente estudio en el campo académico.

Las conclusiones que aquí se presentan serán complementadas posteriormente en el marco conceptual, donde se abordarán con mayor profundidad los ejes teóricos que sustentan la relación entre compensación, beneficios y bienestar organizacional en el entorno escolar.

Antecedentes: Contexto del Colegio

El Colegio La Salle Envigado, es fundado en 1954 y, hoy con más de 71 promociones de egresados, ha sido un referente educativo en el municipio. Su origen se remonta a 1942 con el colegio “Jesús María Mejía”, y desde su administración por los Hermanos de La Salle ha mantenido una tradición educativa basada en valores cristianos e innovación pedagógica (Proyecto Educativo Institucional, 2025, pág. 14). Está ubicado en un entorno urbano y con un fuerte desarrollo económico y social, con un prestigio por su formación integral y su fuerte influencia religiosa. Cuenta con un equipo de 106 empleados, incluyendo directivos, administrativos, docentes y personal de apoyo, lo que permite garantizar un modelo educativo integral.

Sobre sus maestros, se trata de un grupo de 70 docentes, población que se ha venido renovando en la institución en los últimos años. En la siguiente tabla se puede observar la cantidad de maestros que han ido ingresando en los últimos cinco años, evidenciando una alta rotación año tras año.

Tabla 1

Segmentación de tiempo laborado de los maestros en el Colegio La Salle Envigado

Segmento de Tiempo	Cantidad de Docentes
Menos de 1 año	0
1-5 años	43
6-10 años	13
Más de 10 años	10

Tomado de: *Información interna de administración y nómina del colegio La Salle Envigado (2025).*

El constante cambio de la planta docente en cinco años insinúa una alta rotación, lo que le ha implicado a la institución gastos en reclutamiento, inducción y capacitación, además de las afectaciones en la continuidad del carisma lasallista y la calidad educativa. Como se observa en el cuadro, el 34 por ciento del personal ha pasado los seis años de permanencia en el colegio, lo que refleja que el plantel afronta dificultades para consolidar un equipo de trabajo estable y experimentado en los últimos años.

Como se expresó líneas atrás, las razones de renuncia de los maestros en los últimos años están relacionadas con que los salarios y beneficios no son lo suficientemente justos y/o competitivos para mantenerse en la organización o que se dan limitantes para desarrollarse profesionalmente. También podría darse el caso de que año tras año deben renovar su contrato, lo que genera incertidumbre y poca estabilidad laboral, pues hasta el momento, sólo existen contratos a término fijo y no indefinidos como sí sucede en otras organizaciones educativas parecidas. Esto plantea la necesidad de estudiar cómo dichos factores afectan a los docentes en instituciones como La Salle Envigado, lo que justifica y corrobora la pertinencia de la investigación.


Dicho antecedente contextual junto a la poca visibilidad y la limitada diversificación de las estrategias orientadas al bienestar en el marco de la compensación y beneficios podría explicarse mucho mejor a través del ejercicio cualitativo centrada en la apreciación y el análisis que se puedan extraer de las percepciones de los maestros. De esta manera se

descubren nuevas oportunidades de desarrollo para que la propuesta de compensación y beneficios sea más atrayente para los maestros actuales y los futuros integrantes de la escuela lasallista.

Los sistemas de compensación le dan forma a la cultura organizacional; afectan la motivación, satisfacción y el comportamiento de los empleados como expresan Segovia Romo y otros, (2011, pág. 22) citando a Kuhn (2009). En ese sentido, la institución cuenta con un documento de políticas y criterios donde se describen los incentivos con los que busca satisfacer parte de las necesidades de sus colaboradores, según se describe en la siguiente ilustración que se extrajo del documento de Criterios y Políticas para la Gestión Educativa Lasallista para todas sus instituciones.

Ilustración 3

Bienestar e incentivos

<p>7.3.2 BIENESTAR E INCENTIVOS</p> <p>Los incentivos que se describen a continuación no serán acumulativos ni intercambiables, por consiguiente, deben ser socializadas estas condiciones al personal en cada una de las obras educativas y comunidades del DLNC.</p> <p>7.3.2.1 Ser designados para participar en seminarios, talleres o foros convocados por La Salle, dentro o fuera de la institución, cuyo costo lo asume la institución o comunidad como incentivo a los empleados por su desempeño laboral, participación en proyectos institucionales, compromiso, etc.</p> <p>7.3.2.2 Otorgar a los empleados de las obras educativas y de las comunidades que tengan hijos en edad escolar, el 75% de la beca en la pensión en cualquier obra educativa del DLNC.</p> <p>7.3.2.3 Realizar un reconocimiento por antigüedad a todo el personal así:</p> <p>a. A los cinco años: 20% de su salario básico</p> <p>Página 52</p>	<p>Políticas y Criterios para la Gestión Educativa Lasallista</p> <p>b. A los diez años: 40% de su salario básico c. A los quince años: 60% de su salario básico d. A los veinte años: 80% de su salario básico e. A los veinticinco años: 100% de su salario básico f. A los treinta años: 120% de su salario básico g. A los treinta y cinco y cuarenta años: 120% de su salario básico</p> <p>El reconocimiento será entregado con ocasión del Día del Educador Lasallista para que la celebración sea comunitaria. En caso de que el empleado haya cumplido el tiempo, pero se desvincule de la institución, el reconocimiento se dará en la liquidación de su contrato.</p> <p>7.3.2.4 Reconocer un apoyo de medio SMLV para matrículas en estudios profesionales y posgrados (especialización, maestría, doctorado) relacionados con el cargo desempeñado en La Salle, una vez por año.</p> <p>7.3.2.5 Conceder un SMMMLV para los siguientes casos:</p> <p>a. Grado por estudios de pregrado o postgrado (especialización, maestría, doctorado) que tengan relación con la disciplina y/o cargo ocupado dentro de La Salle y que le aporte valor agregado a su desempeño y al fortalecimiento de los procesos pedagógicos y administrativos. b. Diplomas técnicos o tecnológicos del personal de servicios generales. c. Matrimonio religioso o civil d. Nacimiento de un hijo e. Publicación de trabajo(s) en un medio indexado en el año respectivo.</p> <p>Página 53</p>	 <p>f. Reconocimiento de la pensión de acuerdo con la normatividad vigente.</p> <p>7.3.2.6 Otorgar un día compensatorio por cumpleaños a cada empleado de las obras educativas o comunidades. Este día se dará de manera colectiva dentro del año lectivo correspondiente.</p> <p>7.3.2.7 Ofrecer la opción de parqueadero a los empleados en sus respectivas sedes de trabajo. En el caso de los empleados de las oficinas de Animación del DLN y DLNC, se les ofrece un apoyo del 30% sobre el valor de la mensualidad estipulada por la entidad que administra el parqueadero para carros particulares o motocicletas del edificio donde éstas están ubicadas.</p> <p>7.3.2.8 Otorgar días adicionales de descanso remunerado a todos los empleados de La Salle en los periodos de receso escolar (diciembre, junio, Semana Santa, semana de receso escolar) debido al objeto social o naturaleza de La Salle, orientada al servicio educativo, los cuales se estipularán en el calendario escolar. Para el caso de cargos directivos y administrativo y empleados de comunidad de Hermanos, estos días podrán ser acordados con el jefe inmediato si no pueden tomarlos en los tiempos colectivos debido a las responsabilidades asignadas.</p> <p>7.3.2.9 Reconocer los primeros 6 días de incapacidad por enfermedad general y reconocidas por la EPS al 66% del salario básico. A partir del día 7º de una misma incapacidad o prórroga se reconocerán las incapacidades al 100% del salario básico.</p> <p>Página 54</p>
--	--	---

Tomado de: Criterios y políticas para la gestión educativa lasallista (Distrito Lasallista Norandino, 2024).

Aunque La Salle, en las Políticas y Criterios para la Gestión Educativa (2024) ha implementado diversas estrategias para fomentar el bienestar organizacional en sus colaboradores, aún no abordan completamente aspectos cruciales que podrían mejorar significativamente la retención y el bienestar del personal. Sería positivo considerar otras prácticas empresariales como la implementación de contratos a término indefinido y/o la creación de un fondo de empleados para los colaboradores, promover el acceso a vivienda propia y fortaleciendo el sentido de pertenencia con la institución, entre otras, que se han considerado muy ganadoras en otras organizaciones.

Antecedentes: Proyectos de investigación y literatura académica

Los antecedentes se refieren al conjunto de ideas, hechos, teorías, datos y circunstancias que han precedido o predeterminan la formulación del problema, de las cuales son claves y necesarias para comprenderlo (Gutiérrez, 1993, pág. 164). Se hace ahora un rastreo de la información existente sobre compensación y beneficios en el ámbito académico, se logra hacer un rastreo en diferentes buscadores académicos, donde vale la pena resaltar que dichos conceptos han sido objeto de estudio en diferentes campos del saber cómo la administración o la psicología organizacional. En la siguiente tabla, se extraen algunos trabajos, artículos que se han elaborados con gran interés por los conceptos de compensación laboral, beneficios y bienestar integral en diferentes entornos organizacionales, pero muy poco en el ámbito educativo de colegios privados o públicos.

Tabla 2

Matriz de síntesis de rastreo de literatura

NOMBRE DEL ARTÍCULO O TESIS AUTOR	QUÉ OBJETIVO / PROBLEMA PLANTEA	APORTES AL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN / PROBLEMA E INSTRUMENTO APLICADO	QUÉ BRECHA EXISTE RESPECTO AL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN / PROBLEMA
<p>1. Sistema de compensación de los docentes ocasionales y catedráticos de las universidades públicas de la ciudad de Palmira – Valle del Cauca (2017).</p> <p><i>Autores: Mónica Fernanda Chica-Velásquez, Erika Paola León-Polo, Julio César Montoya-Rendón.</i></p>	<p>Describir el sistema de compensación de los docentes ocasionales en universidades públicas de Palmira.</p>	<p>Estudio descriptivo.</p> <p>Analiza la inequidad entre docentes de carrera y ocasionales, proponiendo mejoras en los sistemas de compensación.</p> <p>Podría aportar al concepto de justicia organizacional</p>	<p>Se ocupa más de ver la relación que existe entre los maestros de carrera y los catedráticos, mas no de la relación entre compensación y bienestar integral.</p>
<p>2. Estrategias de compensación y su relación con el compromiso organizacional en los docentes de las instituciones de educación superior en México (2017).</p> <p><i>Autores: Martha Rios Manriquez, Lizbeth Pérez Rendón, María Dolores Sánchez-Fernández, Julián Ferrer Guerra.</i></p>	<p>Analizar el efecto de las estrategias de compensación en el compromiso organizacional de los docentes.</p>	<p>Estudio cuantitativo</p> <p>La relación entre salario y el compromiso afectivo.</p>	<p>No tiene enfoque al ámbito educativo de colegio.</p> <p>Se toca someramente el concepto de bienestar organizacional</p>
<p>3. La compensación laboral y el impacto en la productividad: El caso de una institución educativa en Popayán, Cauca (2022).</p> <p><i>Autores: Bleide Andrea Cháves Sánchez, Fabiana Solarte Gómez.</i></p>	<p>Determinar el impacto de la compensación laboral en la productividad en una institución educativa de Popayán.</p>	<p>Estudio cualitativo</p> <p>El Análisis de la relación entre la compensación laboral y la satisfacción de los colaboradores.</p> <p>Propone mejoras para incrementar la productividad y el bienestar.</p> <p>Encuestas semiestructuradas.</p>	<p>Apuesta de mejora para la organización en términos de bienestar integral.</p>
<p>4. Plan de compensación y beneficios para el desarrollo del personal en formación que labora en la Fundación Valle del Lili (2023).</p> <p><i>Autores: Santiago Jaramillo Cardona, Marbelle Marulanda Herrera Damaira, Alejandra Patiño Camacho, Ingrid Viviana Valencia Urbano, Juan Sebastián Villamizar Collazos.</i></p>	<p>Diseñar un plan de compensación y beneficios para personal.</p>	<p>Enfoque Cuantitativo y Cualitativa</p> <p>Relación entre desarrollo profesional y retención del talento.</p>	<p>No aborda los conceptos de bienestar organizacional.</p> <p>Su enfoque está orientado a la salud.</p>

<p>5. Análisis de las necesidades de bienestar laboral de los empleados de universidades en la región caribe: Caso Barranquilla.</p> <p>Autores: <i>Edwin Javier Arrieta Valderrama¹</i> <i>Marcos Cabarcas Velasquez, Carlos A. Rodríguez Arias.</i></p>	<p>Analizar las necesidades que presentan los empleados de las universidades de la región Caribe respecto al bienestar laboral.</p>	<p>investigación aplicada</p> <p>Debilidad de los programas de compensación laboral en el sector educativo superior.</p> <p>Entrevista a los colaboradores sobre el impacto del bienestar laboral en la organización.</p>	<p>La investigación se orienta al sector educativo universitario.</p> <p>No se ahonda con profundidad sobre los conceptos de compensación y beneficios.</p>
--	---	--	---

Nota: *Elaboración propia.*

Estos estudios que han abordado temas similares en diferentes contextos muestran que la compensación laboral y los beneficios tienen un impacto relevante en la satisfacción, en el bienestar y la productividad de las personas, proponiendo que una compensación justa y adecuada puede impactar considerablemente en ello. Sin embargo, algunos presentan limitantes para comprender mucho mejor el concepto de bienestar organizacional. Por ejemplo, el estudio de Chica Velásquez (2017) sobre la compensación de docentes ocasionales en universidades públicas de Palmira se centra en la inequidad entre docentes de carrera y ocasionales, pero no ahonda en la relación directa entre compensación y bienestar integral. Otro de los trabajos de investigación, de una institución educativa en Popayán, resulta significativa para este ejercicio ya que parte de sus hallazgos en la compensación y beneficios, pues les permitió descubrir que fortalecer estos procesos, aumentan de forma considerable la satisfacción de los colaboradores y que una estrategia bien elaborada, adaptada a las necesidades y expectativas de las personas, podría tener un enfoque muy positivo para alinear los intereses de la organización con los de su personal, potenciando un ambiente laboral más motivador y productivo.

De manera similar, la investigación de Ríos Manríquez et al. (2017) en México examina la relación entre estrategias de compensación, pero carece de un enfoque específico en los colegios y apenas menciona el bienestar organizacional sin mucha profundidad teórica relacionado con el interés de esta investigación.

Estas investigaciones muestran que la compensación y los beneficios tienen un impacto significativo en la satisfacción y retención del talento docente (Ríos Manriquez, Pérez

Rendón, Sánchez-Fernández, & Ferrer Guerra, 2017). Se ha encontrado que los incentivos salariales pueden fortalecer el compromiso de sus colaboradores, aunque la literatura en este tema relacionada con colegios privados sigue siendo limitada. Esto plantea la necesidad de estudiar cómo estos factores afectan a los docentes en instituciones como La Salle Envigado, lo que explica la pertinencia de la presente investigación. Algunos aportan bases teóricas y metodológicas bastante interesantes, pero se requiere ahondar en la interrelación entre compensación y bienestar organizacional dejando un vacío importante que esta investigación pretende llenar.

- **Antecedentes legales o normativos**

Tabla 3

Referentes legales

NOMBRE DEL DECRETO, RESOLUCIÓN O DOCUMENTO LEGAL	QUÉ OBJETIVO PLANTEA	APORTES AL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
Ley 115 de 1994 - Ley General de Educación Gobierno de Colombia	Proteger los derechos humanos, establecer la organización del Estado y garantizar la participación ciudadana	Define las condiciones laborales y los derechos de los docentes en Colombia.
Decreto 2663 de 1950 Código Sustantivo del Trabajo	Lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.	Representa la normativa vigente en términos del trabajo y el equilibrio.
LEY 50 DE 1990	<i>Introduce reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones.</i>	Disposiciones sobre contratos laborales, salarios y prestaciones sociales.
LEY 789 DE 2002	Apoyar el empleo y ampliar la protección social.	Favorece en crear un sistema que garantice ingresos justos a los presentes y futuros pensionados. Genera programas que estén enfocados en crear condiciones de calidad y oportunidad, a los servicios básicos en los empleados.
Ley 1010 de 2006 - Ley Contra el Acoso Laboral Gobierno de Colombia	Prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el ámbito laboral.	Relación entre clima organizacional, bienestar y condiciones laborales.
Decreto 1072 de 2015	Establecer normas para la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	Da orientaciones al bienestar de los empleados al establecer normas y procedimientos para prevenir accidentes y enfermedades laborales
LEY 2101 DE 2021	Reducir la jornada laboral semanal de manera gradual, sin disminuir el salario de los trabajadores y se dictan otras disposiciones	Da instrucciones para el disfrute del tiempo que mejore la productividad de los colaboradores.

Nota: *Elaboración propia.*

Al revisar algunos de los antecedentes legales que ha profundizado estos conceptos, se sabe que han incidido fuertemente para que las organizaciones tomen medidas preventivas, correctivas y justas, para que los trabajadores a nivel general se desempeñen en lugares sanos, armoniosos. El Código Sustantivo del Trabajo (1950) es uno de los documentos rectores que proporciona el marco general para la equidad en las relaciones laborales, aseverando que la compensación se estructura bajo unos principios de justicia, equilibrio social y bienestar. Son elementos claves para configurar la gestión humana como un aliado estratégico para el alcance de metas comunes.

En este sentido, los antecedentes legales dan paso a la contextualización de la investigación dentro de un marco normativo que regula la relación entre los docentes y sus empleadores. La Ley 1010 de 2006, por ejemplo, es una normativa que previene y condena el acoso laboral, destacando la importancia de un ambiente laboral saludable para la satisfacción de los empleados. De forma similar, la Resolución 2646 de 2008 se aproxima a los factores psicosociales que inciden en el clima organizacional y la motivación laboral.

La Ley 50 de 1990 establece regulaciones sobre contratos laborales y prestaciones sociales en Colombia. En el contexto de los colegios privados, esta norma determina que muchos docentes sean contratados bajo modalidades a término fijo o por calendario escolar, lo que puede generar inseguridad laboral y afectar su percepción de estabilidad laboral.

Revisar estos documentos, se convierte en piezas claves para conocer los límites de lo legal con el trabajo y brinda bases para establecer en qué medida los conceptos de compensación, beneficios y bienestar organizacional aportan valor más allá de lo estipulado en la ley. También, podría dar indicios sobre las condiciones actuales del colegio, si éstas van en sincronía con la legislación vigente colombiana, lo que resulta importante para brindar recomendaciones debidamente fundamentadas.

Estos documentos proporcionan un criterio objetivo para estudiar el sistema de compensación y beneficios y su impacto en el bienestar organizacional, más allá de una

percepción individual, permitiendo a los investigadores establecer comparaciones entre la norma y la realidad de la organización. Por ejemplo, la Resolución 2646 de 2008, que aborda los riesgos psicosociales en el trabajo, podrían aportar en cómo un sistema de compensación y beneficios ajustado a las necesidades de sus equipos de trabajo puede contribuir significativamente al bienestar organizacional al fomentar ambientes laborales saludables, incrementar la motivación del personal y favorecer la permanencia de los docentes en la institución.

MARCO CONCEPTUAL

En el marco de este ejercicio investigativo, se abordarán los conceptos claves relacionados con el Desarrollo Humano Organizacional, como la compensación laboral, beneficios y el bienestar organizacional. Estos conceptos han sido estudiados por diversos autores, quienes han analizado su impacto en la motivación, el desempeño y la retención del talento humano. A lo largo del estudio, se examinarán diferentes perspectivas teóricas que permitirán comprender cómo estas dimensiones influyen en la percepción del ámbito laboral y, particularmente, en el sector educativo en La Salle Envigado, donde la gestión efectiva del talento es fundamental para garantizar la calidad y la sostenibilidad del colegio.

Se pondrá especial atención en el impacto que los sistemas de compensación y beneficios generan sobre el bienestar docente, entendido como un estado integral que abarca diferentes dimensiones: físicas, emocionales, sociales y profesionales. A través de algunos referentes teóricos se pretende aportar insumos para resaltar la importancia del tema para el ambiente laboral, demostrando que la existencia de beneficios tangibles e intangibles inciden de forma significativa en las personas, en su motivación, en el compromiso organizacional y la permanencia del talento humano. Este desarrollo conceptual permitirá al lector una comprensión de los ejes temáticos abordados, ofreciendo rigor académico a los objetivos propuestos y facilitando el análisis de las percepciones docentes en relación con el sistema actual de compensación y beneficios del colegio La Salle Envigado.

Aunque tradicionalmente los conceptos de compensación y beneficios se han estudiado de manera separada, en esta investigación se integran como una sola unidad de análisis para dar respuesta de forma más integral al problema que se ha planteado. Ello responde a la necesidad de comprender de manera holística e interrelacionada los factores que inciden en el bienestar organizacional de los docentes.

Adicional a lo anterior, cabe mencionar que durante el desarrollo del trabajo de campo y el análisis de la información recolectada mediante entrevistas semiestructuradas, emergió de forma significativa el concepto de Clima Organizacional, el cual no había sido contemplado en el marco de los conceptos iniciales. Este concepto hace referencia al conjunto de percepciones compartidas por los colaboradores sobre el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, la comunicación, el liderazgo y el nivel de apoyo institucional (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2009). En este estudio, los docentes asociaron frecuentemente sus valoraciones sobre la compensación y los beneficios con aspectos emocionales y sociales del entorno laboral, lo que sugiere una relación estrecha entre las prácticas de gestión humana y el clima organizacional percibido. En consecuencia, la categoría aporta una perspectiva integral que permite comprender cómo factores intangibles influyen en el bienestar general del colaborador, reforzando la idea de que la compensación debe ser vista más allá de lo económico, como parte de una experiencia organizacional más amplia.

- **Compensación**

La compensación es el medio organizacional ligado a un conjunto de beneficios, bien sea económico o no económicos, que recibe un empleado como intercambio por su trabajo. Como expresa Chiavenato (2011) se refiere a la “recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales” (pág. 234). Se relaciona con todo tipo de salarios, pagos, jornales, beneficios, incentivos y todas aquellas retribuciones monetarias o en especie que realizan los empleadores a sus empleados por las funciones realizadas en su labor (Aquino, Vela, Marab, & Aquino, 1999, pág. 186).

Se trata de un elemento fundamental para atraer, motivar y mantener el talento, pues la compensación abre un abanico de posibilidades para los trabajadores, en cuanto que, pueden adherirse a este concepto, los bonos, beneficios sociales extralegales, oportunidades de crecer dentro de una organización, hacer plan carrera y otros beneficios que pueden ser atractivos a alguien que le está generando valor agregado a una organización y satisfaciendo sus propias necesidades. Fitz-enz (1999) indicó que los empleados asumen diferentes actitudes con respecto a la remuneración y se refirió específicamente al dinero, indicando que "... se deduce que la opinión de los empleados respecto a su sueldo guardará alguna relación con otros aspectos del comportamiento laboral" (pág. 159). Esta idea sostiene que la forma cómo los empleados valoran y consideran su compensación económica o no económica, no solo afecta su satisfacción laboral, sino que también puede tener mucha influencia en su bienestar, en la productividad, y en última instancia, en su estabilidad dentro de una organización.

En el mundo actual, los sistemas de compensación han venido en un proceso de evolución bastante significativo, porque ha venido incorporando otros beneficios que buscan atraer y retener el mejor talento en las organizaciones. De acuerdo con Hoole y Hotz (2016) en el siglo XXI, los colaboradores buscan adquirir otros beneficios intangibles más relevantes que han empezado a llamarse "Compensación Total". La CT incluye factores intangibles como la calidad de la gestión (Griffin et al., 2001), los valores de la empresa (Bustamante et al., 2021), la transparencia en la comunicación (Nikolić et al., 2013), la propia organización (Azaña et al., 2013) o una estrategia explícita de RRHH que establezca reglas claras para las relaciones entre la empresa y sus empleados (Scott & McMullen, 2010).

La evolución de los sistemas de compensación muestra la transición de una compensación meramente económica, que se ha enriquecido con otro tipo de compensación o beneficios intangibles que resultan ser llamativos como la oportunidad de formación y desarrollo, lo cual fortalece las competencias en los empleados favoreciendo a su vez a la organización creando escuela y formando líderes. Bessette

(2014) como se citó en (González, Selva, & Sunyer, 2021, pág. 3) describe otros elementos relevantes de esta transición como el concepto de compensación total, que abarca no solo los elementos relacionados con el salario y los beneficios, sino también los elementos inherentes al trabajo, como las relaciones entre compañeros y pares, la comunicación dentro de la organización, la transparencia y los valores de la empresa. En otras palabras, son beneficios intangibles que contribuyen al bienestar mental del empleado.

Si bien la compensación en todo sentido debe estar en función del bienestar del empleado generando mayor compromiso, también es cierto como expresa Davis y Newstrom (2012) como se citó en (Piña, 2018, pág. 7) que debe estar alineada a la estrategia de la compañía buscando siempre satisfacer las necesidades personales de cada uno de sus colaboradores, contribuyendo en la mejora continua de los resultados de la organización. En el ámbito educativo resulta crucial, porque impacta de forma directa en la calidad de la enseñanza, en los resultados académicos de los estudiantes, pues un tipo de compensación complementaria o integral representaría un reconocimiento de carácter emocional orientado a garantizar un bienestar laboral en los colaboradores; la elaboración de planes carrera; la incorporación de programas de formación continua que promueva el enriquecimiento de competencias dentro del perfil profesional (Ames-Guerrero, 2021, pág. 148).

En la educación pública de Colombia, el modelo de compensación para los maestros está regido por normativas nacionales que buscan asegurar la calidad educativa y premiar el desempeño. Según el Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2013, pág. 50), los incentivos están delineados para motivar a los profesores a mejorar sus prácticas pedagógicas y los resultados educativos de sus estudiantes. Además, en los objetivos de las compensaciones tomando en cuenta las aportaciones de Milkovich, Newman y Gerhart (2014), Bhatnagar (2007), Mulvey, LeBlanc, Heneman y McInerney (2002), se puede identificar que los esquemas de pagos y compensaciones constituyen herramientas muy efectivas para atraer personal y poder alinearse al cumplimiento de las metas estratégicas trazadas por las organizaciones (Madero Gómez, 2016, pág. 41).

En el contexto de la educación privada, la compensación de los docentes puede variar abismalmente entre instituciones. En la escuela privadas, es posible que los sistemas de compensación extralegal mantengan bonificaciones, beneficios adicionales y oportunidades de desarrollo profesional que no están precisamente disponibles en el sector público. Tales incentivos están generalmente alineados con la capacidad financiera de las instituciones y pueden ser un factor diferencial para atraer y retener a los educadores más competentes.

En conclusión, en la literatura revisada se identifica que, independientemente del enfoque o modelo analizado, existen factores comunes que definen la compensación como un sistema integral que va más allá del salario. Estos incluyen, tanto factores económicos, como beneficios intangibles relacionados con el reconocimiento, el desarrollo profesional, el clima laboral y los valores institucionales. Esta evolución hacia una compensación total demuestra que la percepción del empleado sobre su retribución está íntimamente ligada a su bienestar, motivación y compromiso. En el ámbito educativo, esta visión cobra especial importancia, ya que las condiciones de compensación no solo impactan en la satisfacción del docente, sino que también influyen directamente en la calidad educativa. Por ello, comprender cómo se articula la compensación en instituciones privadas como La Salle Envigado, y cómo esta se percibe por parte de los docentes, es clave para proponer estrategias que fortalezcan su bienestar y desempeño.

- **Compensación estratégica**

Si se logran unir los dos conceptos, se puede decir que la compensación estratégica, es una orientación integral que abarca diferentes componentes financieros y no financieros con el objetivo de motivar, atraer y retener a los empleados. Se trata de alinear la remuneración con los objetivos estratégicos de la organización y las expectativas de los empleados, buscando un equilibrio entre los intereses de la empresa y sus colaboradores. En esta dirección, se hace pertinente que la Gestión Humana preserve

su capital humano como un valor fundamental, creando valor, compromiso y diseñando procesos que garanticen que la estrategia de la organización sea ejecutada en aras de ser más competitivas (García Solarte, Murillo Vargas, & González Campo, 2010, pág. 119).

El concepto de compensación estratégica trasciende mucho más allá del mero salario, está orientado a alinearse a las metas de la organización, y éstos a su vez, contribuyen directamente al logro de sus propios objetivos personales (Chiavenato, 2009).

Adicional, la compensación define el nivel de importancia de una persona para la organización. Por eso no se trata solo de un tema de salarios y beneficios, sino que se parte de un sistema integral de compensación, que inspira a los colaboradores a participar en el éxito organizacional, siendo partícipe estratégico de la obra, y a su vez, la organización retribuye sus servicios con una compensación que toca aquellos elementos tangibles e intangibles que en últimas sirven para reforzar, cada vez más, el mejoramiento del desempeño (Chiavenato, 2009).

En instituciones educativas como el Colegio La Salle Envigado, lo anterior supone considerar no solo el salario, sino beneficios que refuercen la identidad institucional y favorezcan la retención del talento docente. Esto, teniendo en cuenta que cada organización decide de acuerdo con sus esquemas estratégicos y con la política de compensaciones, cuáles prestaciones se pueden otorgar y cuáles no, sin olvidar también su presupuesto y los diversos aspectos legales y fiscales que todo ello implica (Madero Gómez, 2016, pág. 40).

Por otro lado, como expresa Madero Gómez (2016) citando a Milkovich, Newman y Gerhart (2014), Decoene y Bruggeman (2006) y (Lawler, 2003), resulta importante considerar que si bien, el alineamiento estratégico corresponde a la manera de relacionar los distintos aspectos que contemplan las compensaciones directamente con las metas y valores propios de una organización con la motivación y desempeño de los trabajadores, con la finalidad de lograr la congruencia organizacional que se espera tener, es importante que las personas sepan “entender y comprender” qué se les está

pagando y qué se espera de ellos mediante sus actividades diarias (pág. 41). Esto sugiere que no basta con que la compensación sea competitiva o pertinente, sino también que, es fundamental que sean perceptibles y que los empleados comprendan claramente los criterios y las expectativas relacionadas a la compensación que se ofrece. De esta manera, se comprende el propósito mutuo, se contribuye a una mayor satisfacción laboral, se entiende la alineación con la cultura y objetivos organizacionales.

Milkovich, Newman y Gerhart (2014), Carpenter y Sanders (2002) y Chiu, Wai-Mei y Li-Ping (2002) como se citó en (Madero Gómez, 2016) expresan que en la compensación estratégica, se debe considerar parte esencial, el proceso de la atracción y retención del talento y la contratación del personal, pues deben cumplir con los diferentes requerimientos del proceso de empleo que se ofrece de acuerdo a las políticas marcadas por la empresa. Destacan que para lograrlo es necesario observar el mercado laboral existente para establecer el nivel de remuneración que se debe tener para ser una ventaja contra los demás y así mostrar competitividad externa (Madero Gómez, 2016), pues parte de la compensación estratégica está en que si no se paga lo mismo o al menos debería ajustarse a las expectativas del mercado laboral, la probabilidad de no encontrar los talentos suficientes para ser eficiente y productivo en la empresa es muy alta (pág. 42). En esta línea, la compensación estratégica, no solo implica determinar el nivel que se requiere de remuneración basado en el análisis del mercado laboral, sino también, que se debe asegurar que las políticas de compensación estén en dirección con las metas organizacionales y las expectativas del personal potencial.

En el ámbito educativo, para abordar este tema y atacar las deficiencias que se presentan, es imperante adoptar también un sistema de compensación estratégico integral que además de atender aspectos económicos, tome en cuenta factores no monetarios alineado a la calidad educativa y la vitalidad de la escuela, la satisfacción y el bienestar docente. Así es posible remediar algunas carencias actuales que se presentan en el sector privado que pueden elevar su posición competitiva en el sector

educativo. Este enfoque garantiza que la compensación se alinee completamente con los valores y la misión del colegio, promoviendo un entorno laboral que respalda, tanto los objetivos institucionales como las aspiraciones personales de su personal docente.

Tras la revisión de la literatura, se logró evidenciar que, si bien la compensación estratégica es ampliamente abordada en estudios relacionados con la productividad, la atracción y retención del talento, la disminución de la rotación del personal y la mejora del desempeño organizacional no existe una inclinación clara ni prioritaria hacia su impacto directo con el bienestar organizacional. En ese sentido, la mayoría de las investigaciones y modelos revisados enfocan la compensación estratégica como una herramienta funcional dentro de la gestión de los RRHH más que como un componente esencial del bienestar integral de los colaboradores. Esta carencia de enfoque limita la comprensión de cómo una estructura de compensación justa y consciente puede convertirse en un motor real para la salud organizacional, la satisfacción laboral y la calidad de vida en el trabajo. Por lo tanto, se hace necesario repensar el rol de la compensación estratégica y los beneficios desde una perspectiva más humana, que reconozca su potencial transformador dentro de la cultura organizacional y el bienestar de los trabajadores, especialmente en entornos educativos.

En síntesis, la literatura revisada permite identificar que la compensación estratégica se concibe como un sistema integral alineado a los objetivos organizacionales, que combina elementos económicos y no económicos para atraer, motivar y retener al talento humano. Existen conceptos y factores comunes entre los modelos analizados, como el alineamiento con la estrategia institucional, la claridad en las políticas de compensación, la equidad interna y la competitividad externa. Sin embargo, se evidencia un vacío importante respecto a su impacto directo sobre el bienestar organizacional, especialmente en el sector educativo. Esta omisión plantea la necesidad de repensar la compensación estratégica desde una perspectiva más humana, donde su diseño y aplicación no solo respondan a los resultados corporativos, sino también al bienestar integral de los docentes. En contextos como el del Colegio La Salle Envigado, esto implica asumir la compensación como una herramienta

transformadora que fortalece el compromiso, la permanencia, la calidad educativa y el bienestar.

- **Beneficios laborales**

En el entorno empresarial y corporativo, los beneficios se comprenden como un elemento fundamental en los sistemas de compensación integral, en cuanto que se generan retribuciones desde las organizaciones con el ánimo de motivar y mejorar la calidad de vida de sus colaboradores más allá del salario por su labor. Expresa Chiavenato (1999) que los beneficios organizacionales nacieron en respuesta a seis factores clave:

“La creciente expectativa de los empleados por mayor bienestar, las demandas de los sindicatos, las obligaciones impuestas por la legislación laboral, la competencia por atraer y retener talento, las restricciones salariales del mercado y la búsqueda empresarial de deducciones tributarias mediante beneficios legalmente reconocidos” (pág. 48).

Así, los beneficios tienen entonces una perspectiva estratégica y justificada por la preocupación de retener la fuerza laboral y disminuir insatisfacción del personal. Además de ocuparse de la salud física y mental de sus trabajadores, brindar comodidades sociales que la empresa pone a disposición de sus empleados, y que se convierten en elementos importantes para el bienestar y la permanencia en la organización. Con ello, los beneficios no solo pretenden mejorar las condiciones de trabajo y de fidelización, sino también servir como una herramienta de gestión humana que facilite el logro de objetivos institucionales.

Hoy se comprenden varios tipos de beneficios a los que los empleados pueden acceder, entre los que se encuentran los legales y los extralegales. Los primeros corresponden a salario, prestaciones sociales, como la prima de servicios, las cesantías, las vacaciones anuales pagadas y los aportes a la seguridad social que cubren salud, pensión, riesgos laborales, más otros beneficios legales como lo expresa

el capítulo III del Código Sustantivo del Trabajo. Los extralegales o indirectos no monetarios, son otorgados de forma voluntaria o discrecionales como parte de una política de las empresas que pretenden generar compromiso, motivación y mayor sentido de pertenencia a la organización. Estos suelen incluir aspectos como seguros médicos, periodos sabáticos, pagos por enfermedad y tiempo libre con goce de sueldo, planes de retiro, licencias pagadas, subsidios educativos, flexibilidad laboral, entre otros. Mondy (2010) destaca que estos últimos se han vuelto en una herramienta estratégica para la atracción y retención de talento, enmarcan dentro del sistema de compensación, una estrategia fundamental para alinear los intereses de los empleados con los objetivos institucionales y mejorar el bienestar laboral (pág. 305).

Los beneficios deben considerarse valiosos por los empleados, para que el fin fundamental se cumpla, pues como sostiene Nazario (2006) "los beneficios deben ser percibidos como tales por los favorecidos, lo que contribuirá a mantener una fuerza de trabajo suficientemente motivada" (pág. 136). Reconoce entonces la inversión de las organizaciones en beneficios para sus trabajadores, comprendiendo que se está apostando por mejorar el nivel de vida de las personas o de su círculo familiar, lo que a su vez contribuye a mejorar la vinculación, la motivación y el compromiso con la organización, su misión y sus valores. Aunque no se entregan de forma monetaria, representan un ahorro de gastos económicos y físicos o una comodidad para el beneficiario.

Las organizaciones definen su Plan de Beneficios para satisfacer algunas necesidades individuales de sus empleados. Este diseño tiene en cuenta dos criterios: el principio del retorno de la inversión y el principio de mutua responsabilidad. En esta dirección expresa Chiavenato (2009), que el principio del retorno de la inversión destaca que todo beneficio se debe conceder a los empleados algún retorno a la organización, el cual se puede revisar en términos de aumento de la productividad, elevación de la moral, mejoramiento de la calidad, retención de talentos o cualquier otro indicador. El principio de la mutua responsabilidad, por su parte, destaca que el costo de los beneficios sociales se debe compartir entre la organización y los empleados beneficiados (pág.

270). Adicionalmente, el retorno de los beneficios no solo debería medirse en productividad, sino también en el compromiso de sus colaboradores, en el clima organizacional y en el fortalecimiento de una cultura efectiva.

En el contexto educativo, los beneficios laborales traen consigo un sentido más profundo e integral, porque se pueden constituir en un elemento esencial de reconocimiento a su personal. Además, teniendo presente los desafíos actuales del sector educativo privado. Retener el talento de sus colaboradores y generar bienestar le favorezcan significativamente, es esencial para mantener en alto el carisma, la filosofía institucional, la calidad educativa y la coherencia con el proyecto educativo institucional. Hoy no se puede comprender cómo algún agregado o complemento al salario, sino que se deben entender desde los valores fundacionales del colegio, el desarrollo humano organizacional y compromiso mutuo que le permita al plantel y al trabajador alcanzar sus objetivos. Chiavenato (1999) señala que “la administración de personas es la manera como las organizaciones tratan a las personas que trabajan en conjunto en esta era de la información, ya no como recursos organizacionales que deben ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, responsables, con iniciativa y dotados de habilidades y conocimientos (pág. 8). Esta perspectiva prioriza la importancia de asumir la compensación y los beneficios como una herramienta de gestión estratégica que reconoce el valor del talento humano, considerándolo socio del proyecto institucional.

Al tener en cuenta lo revisado en la literatura sobre beneficios laborales, se evidencia que estos se configuran como una parte esencial del sistema de compensación integral, cuyo objetivo va más allá del salario, buscando promover el bienestar, la motivación y la retención del talento humano. Autores como Chiavenato, Mondy y Nazario coinciden en señalar que los beneficios legales o extralegales deben estar estratégicamente diseñados, ser percibidos como valiosos por los empleados y alinearse tanto con los objetivos institucionales y con las necesidades individuales. Entre los factores comunes identificados están: la contribución al bienestar del colaborador, su impacto en la fidelización y el compromiso, y la relevancia de ser gestionados bajo principios de

retorno de inversión y responsabilidad compartida. No obstante, se encuentra una limitada exploración del vínculo entre beneficios y bienestar organizacional, especialmente en contextos educativos. Esta omisión refuerza la necesidad de repensar la compensación y beneficios, no solo como una estrategia de gestión humana, sino también como un vehículo clave para fortalecer la cultura institucional, el clima laboral y la calidad educativa.

- **Bienestar Organizacional y percepción laboral**

El concepto de bienestar organizacional es un elemento fundamental en la gestión de desarrollo humano organizacional. Este concepto abarca diversas dimensiones conectadas, tales como el bienestar emocional, físico, social y profesional, las cuales inciden directamente en el desempeño y en el grado de compromiso de los trabajadores (Salanova, Llorens, & Martínez, 2016, pág. 178). Adicional, es un pensamiento que se ha venido incluyendo en ámbito organizacional, en cuanto que se ha establecido una relación directa entre la satisfacción de las personas con su trabajo (Calderón Hernández, Álvarez Giraldo, & Naranjo Valencia, 2006, pág. 111) .

Las prácticas que se han dado alrededor del bienestar organizacional se han centrado según Barley & Kunda, (1992) como se citó en Calderón y otros (2006) en:

Programas sociales tendientes a mejorar las condiciones morales y mentales del trabajador. Posteriormente, en proyectos orientados a modificar las condiciones de trabajo o a ofrecimientos de prestaciones especiales que complementarán los ingresos y condiciones sociales del trabajador. Después, al logro de estrategias para el incremento de la lealtad, la motivación, y, por último, a la búsqueda de condiciones que mejorarán de manera integral la calidad de vida laboral (pág. 228).

En línea con lo anterior, en muchas ocasiones, el alto grado de presión o de responsabilidad laboral, trae daños colaterales generando enfermedades, daños psicológicos y físicos. Por ello las empresas han optado por fortalecer el bienestar laboral de diferentes maneras, buscando efectos positivos en el comportamiento de los

trabajadores y en su estilo de vida fuera del trabajo, fomentando que las personas mejoren su salud y su desempeño (Chiavenato, 2009, pág. 496).

El bienestar laboral abordado desde las diferentes dimensiones del ser humano toca el aspecto emocional, físico y social. En lo emocional, hace referencia a buscar la estabilidad psicológica y el equilibrio afectivo de los empleados. Este aspecto implica la capacidad para manejar el estrés, la ansiedad y las presiones del trabajo, así como el desarrollo de una actitud positiva frente a los desafíos organizacionales (Durango, 2016, pág. 133). Las instituciones que se atreven a crear climas laborales positivos, con prácticas de acompañamiento emocional, contribuyen significativamente en la satisfacción de sus empleados.

Marisa Salanova y Wilmar Schaufeli (2004) también relacionan el bienestar con la responsabilidad laboral, cuando se refieren al “*engagement*”, describiéndolo como un estado psicológico positivo caracterizado por altos niveles de energía y vigor, dedicación y entusiasmo por el trabajo, así como total absorción y concentración en la actividad laboral” (pág. 109). Es decir que, el bienestar laboral, no sólo se ve reflejado en buscar espacios de mejoramiento de acondicionamiento físico o de obtención de incentivos económicos, sino que también se puede ver reflejado por el reconocimiento en su lugar de trabajo, el apoyo social de sus superiores, cuando le permiten la autonomía laboral o la posibilidad de formación (Salanova & Schaufeli, 2004, pág. 119).

Desde el bienestar físico, muchas organizaciones se destacan por brindar las condiciones de seguridad entre sus colaborados. En Colombia está regulado a través de los programas de salud y seguridad en el trabajo, velando por las condiciones de seguridad de sus colaboradores. La promoción de la salud física tiene injerencia directa en la calidad de vida de las personas y la meta, es la aplicación de estos conocimientos a la seguridad, salud y bienestar de los empleados (Salanova M. , 2009, pág. 58). Con esto, las organizaciones que le dan prevalencia a la salud física de sus empleados generan mayores niveles de productividad y compromiso con la organización, ya que satisfacer las condiciones de trabajo impacta de manera positiva en el desempeño, lo

cual redundando en resultados organizacionales excelentes, como de los equipos y la organización en general (Salanova, Llorens, & Martínez, 2016, pág. 180).

El bienestar laboral desde una dimensión social se destaca por la calidad de relaciones que se tejen en las organizaciones, el sentido de pertenencia y la armonía de los equipos de trabajo en una organización impacta directamente en la satisfacción y el desempeño laboral. En consecuencia, las relaciones interpersonales y los aspectos sociales del trabajo configuran en gran parte la esencia de una buena empresa para trabajar. (Salanova M. , 2009, pág. 58). Adicional, La Organización Mundial de la Salud (2010) reconoce que el bienestar laboral es fundamental para los trabajadores y sus familias, e impacta efectivamente en el rendimiento, en la competencia y en la sostenibilidad de las empresas, (pág. 90).

Por último, el bienestar laboral enfocado en lo profesional se relaciona con el crecimiento y la autorrealización de un trabajador dentro de una organización, las posibilidades que tiene para acceder a nuevos aprendizajes que lo comprometa y le genere en término de Salanova (2004) en un “*engagement*”, un empleado que se encuentra inmerso y feliz en su lugar de trabajo (pág. 117). En este sentido, es el colaborador que vive en un estado psicológico positivo caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción en el trabajo. La autoeficacia, se convierte en el factor clave en el bienestar profesional, ya que influye en la confianza del trabajador para afrontar los desafíos laborales y alcanzar sus objetivos profesionales (Salanova, Llorens & Martínez, 2016).

En el sector educativo, el bienestar no solo depende del salario, sino también del clima organizacional, la estabilidad laboral y las oportunidades de desarrollo profesional. la existencia de planos de carrera y reconocimiento del desempeño a través de una compensación y beneficios justos permite a los trabajadores visualizar un futuro estable dentro de la empresa, lo que incrementa su motivación y productividad en un escenario futuro para el cumplimiento de sus planes (Salanova & Schaufeli, 2004, pág. 132).

Con base en lo anterior, vale la pena mencionar el concepto de percepción laboral que cobra relevancia dentro del bienestar organizacional ya que las experiencias emocionales que los colaboradores asocian a su entorno de trabajo como el clima organizacional, el trato justo, o el reconocimiento son determinantes para su salud mental, su motivación y su satisfacción laboral. Por tanto, comprender la percepción que los empleados tienen sobre los sistemas de compensación y beneficios permite analizar no solo su eficacia funcional, sino también su impacto emocional, afectando directamente su bienestar integral en el entorno organizacional.

En ese sentido, la percepción laboral se comprende en la forma cómo los empleados comprenden su lugar de trabajo, incluyendo la organización, el trato que recibe, el ambiente y su trabajo. Vale mencionar que es una visión personal y subjetiva sobre los sentimientos en el trabajo y el ambiente donde lo ejecuta. En esta dirección, la percepción laboral tiene que ver con las emociones positivas o negativas que despierta en su ser y el clima que respira en su ámbito laboral. Stephen & Coulter (2005) indican que “Percepción es un proceso por medio del cual los individuos dan significado a su ambiente organizando e interpretando sus impresiones sensoriales” (pág. 357). Igualmente, la percepción se encuentra fundada bajo la premisa de que los trabajadores pueden observar la misma situación incluso siendo partícipes de esta y percibirla de manera diferente.

Según Stephen & Coulter (2005) enfatizan en la importancia de la percepción en la gestión del talento humano dentro de las organizaciones. Más allá de la objetividad en evaluaciones o de los altos salarios que se tengan, lo que realmente influye en el proceder de los empleados, es su percepción de estas condiciones que le brinda la organización. Si los empleados creen que las evaluaciones que se realizan son injustas o que los salarios son bajos, ellos actuarán en consecuencia, aparte de la realidad objetiva. Esto sin duda, implica que la percepción puede alterarse y se pueden generar efectos nocivos en la organización, como la pérdida de talento valioso (Stephen & Coulter, 2005, pág. 360). Por ello, el mensaje clave para las organizaciones es priorizar la comprensión y gestión de la percepción de sus empleados sobre su trabajo, ya que

una percepción errónea puede ser perjudicial al igual que una condición negativa real lo cual afectaría el bienestar.

En el contexto educativo, se hace necesario comprender la percepción laboral que tienen sus colaboradores, para mejorar el clima organizacional y fortalecer su bienestar en la organización. Percibir un ambiente laboral favorable, caracterizado por la transparencia de la comunicación, con diferentes oportunidades de desarrollo profesional y una cultura de reconocimiento del otro, no solo impacta en la satisfacción y en la productividad de los docentes, sino que también se traduce en un mejor desempeño institucional. Ésta quizá podría ser una herramienta estratégica para identificar oportunidades de mejora en la gestión educativa, favoreciendo la alineación entre los valores institucionales y la motivación del personal. Implementar mejores políticas de compensación y beneficios que contribuyan significativamente al bienestar de los maestros y así mismo fortaleciendo el sentido de identidad lasallista.

En la literatura revisada se evidencia que el bienestar organizacional incide de forma directa en el desempeño, la satisfacción y el compromiso de los trabajadores. Autores como Salanova, Chiavenato y Stephen & Coulter coinciden en destacar que el bienestar debe abordarse desde las dimensiones emocional, física, social y profesional, comprendiendo que factores como el clima organizacional, la autonomía, el reconocimiento, las relaciones interpersonales y las oportunidades de desarrollo configuran las bases de una experiencia laboral positiva. De forma transversal, la percepción que los colaboradores tienen sobre estos aspectos cobra relevancia como un factor clave para entender el impacto real de las políticas de compensación y beneficios. Así pues, se observa un punto común en la literatura ya que el bienestar organizacional no depende únicamente de las condiciones objetivas del trabajo, sino de cómo estas son percibidas y vividas por los colaboradores. En el contexto educativo, esta percepción adquiere especial relevancia, ya que el bienestar docente repercute directamente en la calidad educativa, la estabilidad del equipo y la vivencia de los valores institucionales. Por ello, estudiar el bienestar organizacional desde la percepción de los maestros permite identificar oportunidades de mejora, alinear las

prácticas de gestión humana con las necesidades reales del personal y fortalecer su compromiso con el proyecto educativo institucional.

- **Impacto de la compensación y los beneficios en el bienestar**

A pesar de su importancia dentro de la gestión humana, el impacto de la compensación y los beneficios en el bienestar organizacional ha sido escasamente abordado en la literatura académica. La revisión bibliográfica realizada evidenció que, si bien existen numerosos estudios centrados en la compensación como herramienta para mejorar la productividad, atraer talento o reducir la rotación, son pocos los que analizan de manera directa su influencia sobre el bienestar integral de los trabajadores. Esta ausencia plantea un vacío significativo, especialmente en contextos como el educativo, donde el clima laboral, la motivación y la percepción sobre la compensación y beneficios tienen un impacto directo en la calidad del servicio. Por ello, indagar sobre cómo los sistemas de compensación y beneficios inciden en el bienestar organizacional no solo resulta pertinente, sino necesario para fortalecer prácticas institucionales que promuevan el desarrollo humano en las instituciones educativas.

(Mabaso & Dlamini, 2018) en su estudio "*Impact of Compensation and Benefits on Job Satisfaction*", destacan la importancia de que las organizaciones, especialmente desde sus áreas directivas, prioricen el bienestar de los colaboradores. Según los autores, un empleado satisfecho y emocionalmente equilibrado tiende a ser más eficiente, comprometido y productivo. Esta afirmación cobra especial relevancia en el ámbito educativo, donde señalan que la satisfacción laboral de los docentes no solo influye en su desempeño personal, sino que también incide directamente en la calidad del proceso educativo. En este sentido, la compensación y los beneficios ofrecidos por la institución no deben ser entendidos únicamente como elementos contractuales, sino como factores estratégicos que fortalecen el bienestar docente y, en consecuencia, la excelencia educativa.

Diversos estudios han mostrado cómo los programas de compensación y beneficios han sido provechosos en el ambiente laboral, al generar una percepción de reconocimiento y equidad. Cuando los colaboradores tienen la posibilidad de acceder a beneficios que se alineen con sus necesidades personales y familiares como seguros de salud, apoyo para la educación de los hijos u horarios flexibles, se fortalece su sentido de pertenencia y se promueve un mayor compromiso organizacional (Salanova M. , 2009). Este tipo de beneficios no económicos, también conocidos como “compensación emocional”, cumplen un rol clave en la motivación y satisfacción de los colaboradores impactando positivamente en su bienestar.

Aunque la literatura estudiada ha centrado su atención en los efectos de la compensación y beneficios sobre aspectos como la productividad o la retención del talento, el vínculo entre los sistemas de compensación y beneficios y el bienestar organizacional aún requiere mayor exploración, especialmente en contextos como el educativo. Esta revisión permite identificar una relación significativa entre el reconocimiento y la percepción de bienestar integral, en la medida en que la compensación tanto económica como emocional influye en la motivación, el clima laboral y el sentido de pertenencia. De este modo, los sistemas de compensación y beneficios, más allá de su función contractual, deben entenderse como una herramienta estratégica que permite a las instituciones fortalecer la calidad de vida de sus trabajadores, potenciar su compromiso y, en el caso específico de los docentes, garantizar un entorno propicio para la excelencia educativa.

DISEÑO METODOLÓGICO

Enfoque de investigación Cualitativa

Este estudio adopta un enfoque cualitativo, ya que, por la naturaleza de la pregunta de la investigación, requiere de un ejercicio de lecturas, análisis de documentos, escucha activa, tiempo disponible a comprender el problema planteado. Otra de las razones, está en que el tema necesita ser explorado, con el ánimo de comprender las

percepciones subjetivas de los docentes sobre el sistema de compensación y beneficios en el Colegio La Salle Envigado. También, se elige este enfoque en cuanto que se estudiará a los individuos en su ambiente natural. Esto implica, acercarse a dicho ambiente o lugar de estudio, obtener acceso y reunir el material que se requiere, para identificar los hallazgos (Creswell, 2013, pág. 15).

En la misma línea del enfoque cualitativo, se ha optado por un diseño de estudio de caso, porque permite analizar en profundidad un contexto organizacional específico, facilitando la identificación de patrones y tendencias en la percepción del bienestar organizacional (Stake, 1995). Adicional, posibilita la interpretación de sucesos sociales, permitiendo a los investigadores comprender las experiencias narradas por los sujetos de investigación, recoge la producción de datos descriptivos, las propias palabras de las personas, habladas o escritas (Quecedo & Castaño, 2002, pág. 7). En consecuencia, el estudio de caso facilita la obtención de resultados con profundidad y amplitud, con el objeto de generar las reflexiones necesarias para desarrollar el tema principal de este proyecto logrando estudiar cuestiones que no son factibles analizar por medio del enfoque cuantitativo (Hernández-Sampieri, 2018, pág. 100).

Ciertamente este método involucra procedimientos de recolección de datos por medio de un conjunto de técnicas o métodos como las entrevistas, historias de vida o análisis documentales (Monje, 2011, pág. 32) que permite describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes (Sampieri, 2014, pág. 11). El método brindará la oportunidad de comprender y categorizar las experiencias de los maestros, para direccionar el proyecto hacia el diseño de una estrategia que aporte valor a la institución desde el punto de vista de las percepciones y el estímulo al bienestar que la organización le está brindado a sus colaboradores.

Tipo de enfoque: estudio de caso

Para el desarrollo del proyecto, se elige un estudio de caso para examinar “un caso”, conectado en tiempo y espacio, y se busca material contextual acerca de su

escenografía (Creswell, 2013, pág. 33). Este tipo de enfoque cobra relevancia, porque se centrará en el análisis de una entidad singular (La Salle Envigado), proporcionando una descripción intensiva y holística del mismo (Monje, 2011, pág. 117). En otras palabras, se pretende conocer con detalle la particularidad de cada situación o experiencia que se esté viviendo en el colegio con relación al tema en cuestión. De ahí que el enfoque se concentra en una delimitada población donde se pretende profundizar en el sistema de compensación y beneficios de la institución y cómo están influyendo en su bienestar a los colaboradores analizados.

El estudio de caso surge como la estrategia más adecuada para este ejercicio investigativo por varias razones clave. En primer lugar, facilita una descripción narrativa detallada de la situación bajo estudio, lo que permite no solo documentar los hechos pertinentes, sino también describirlos concienzudamente “descripción narrativa” (Stake, 1995, pág. 123). Además, el estudio de caso se beneficia del uso de diversas fuentes de información, para enriquecer el análisis y profundizar su comprensión. Este enfoque admite técnicas de muestreo esenciales para la investigación cualitativa y permite la aplicación de métodos etnográficos como la observación, las entrevistas semiestructuradas, el análisis documental y los cuestionarios (Monje, 2011, pág. 117). Estos métodos son esenciales para explorar y comprender el vacío o la laguna que se está investigando, proporcionando una base sólida para un análisis del caso que se pretende comprender.

Para Galeano, (2009), el estudio de caso es:

“Una estrategia de investigación global que involucra no sólo el diseño sino todos los momentos del proceso investigativo. Asumir el estudio de caso es elegir lo particular y prescindir de lo general. Implica sacrificar la posibilidad de generalizar a contextos amplios, de recoger información sobre numerosos actores, de tener visiones de conjunto sobre situaciones sociales, e incluso de valerse de técnicas de generación de información que involucran directa, intensa y vivencialmente a actores, escenarios y al investigador mismo; también implica, de alguna manera, marcos de análisis más específicos y formas particulares de

presentación de los resultados, centrados en objetos más definidos en términos espaciales y temporales.” (pág. 69).

Este comentario sintetiza la importancia del estudio de caso en la presente investigación, pues existe un deseo por profundizar en un fenómeno específico, sacrificando la generalización a favor de un entendimiento detallado y contextual. Abre una posibilidad a una inmersión directa y profunda en el entorno estudiado, lo que es crucial para comprender las dinámicas complejas y específicas del contexto de los maestros en el colegio La Salle Envigado.

Consideraciones éticas de la investigación

Esta investigación se acogerá a lo señalado por el Ministerio de Salud en la resolución número 8430 de 1993 que hace referencia en uno de sus artículos a que “En toda investigación en la que el ser humano sea sujeto de estudio, deberá prevalecer el criterio del respeto a su dignidad y la protección de sus derechos y su bienestar” (Ministerio de Salud Nacional, 1993). Conforme a ello, la investigación que se realice en seres humanos deberá cumplir con unos criterios, siendo uno de ellos el consentimiento informado.

Aunque el objetivo principal de la investigación es comprender la percepción de los maestros del colegio La Salle Envigado sobre el sistema de compensación y beneficios, este objetivo nunca debe primar los derechos y los intereses de los maestros participantes. De ahí, que el consentimiento informado permite comprender todo el proceso, el objetivo, los beneficios, las futuras consecuencias de la investigación y el acceso a sus datos para desarrollarlo.

Modelo de consentimiento informado. Ver Anexo 01

Técnicas de Recolección de Datos

Para obtener información detallada sobre la percepción del sistema de compensaciones y beneficios, se utilizarán entrevistas semiestructuradas con docentes del Colegio La Salle Envigado. Esta técnica permite recoger datos ricos y flexibles, adaptándose a las

experiencias individuales de los participantes. Se trata de obtener descripciones del mundo del entrevistado con respecto a la interpretación del significado del fenómeno descrito (Kvale, 1996, pág. 80). La selección de los docentes se hará bajo algunos criterios de variabilidad en términos de antigüedad en la institución y nivel de compromiso organizacional y otros. Además, se complementará con un análisis documental de las políticas de compensación y beneficios del colegio para contextualizar las percepciones con la normativa interna vigente.

Muestra poblacional

La muestra de población para este proyecto se basará en una selección intencional de 15 maestros de diferentes áreas del conocimiento y de diferentes secciones (preescolar, primario y bachillerato) del colegio La Salle Envigado, situado en el municipio de Envigado, Colombia. Los sujetos participantes del estudio son empleados activos en la institución. Al hacer parte de diferentes áreas académicas y de diferentes secciones, posibilita abordar la investigación desde múltiples perspectivas dentro del contexto educativo. Además, se incluyen criterios de selección tales como la antigüedad en el colegio, niveles educativos que enseña, formación profesional y diversidad de género y edad, para garantizar una muestra amplia y representativa, tal como se aprecia en la Tabla 4

Tabla 4

Características de los sujetos participantes

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Género	Hombres y mujeres
Sección a la que pertenece	Sección donde da sus clases (1,2,3)
Edad	24 años hasta edad de pronta jubilación
Ubicación	Envigado
Sector laboral	Educación
Tipo de empresa	Colegio católico vinculado a las obras de la Congregación de los Hermanos de las Escuelas Cristianas.
Modalidad de trabajo	Presencial
Área del conocimiento de los maestros que serán intervenidos	Maestros de las diferentes áreas del conocimiento
Tamaño de la muestra	12 personas

Nota: Elaboración propia.

Técnicas

Para dar respuesta a los objetivos de esta investigación, se eligen las siguientes técnicas de recolección de información que permitirá orientar la investigación y la intervención de la población.

1. La entrevista

Es una técnica usada en la investigación cualitativa que se basa en preguntas para tener un diálogo respetuoso y cercano con los encuestados y recopilar información relevante sobre el tema de la investigación. A través de este método como expresa Hugo Cerda (2000) “podemos penetrar en el mundo interior del ser humano y conocer sus sentimientos, su estado anímico, sus ideas, sus creencias y conocimientos” (pág. 259). Haciendo uso de esta herramienta se desea conocer a través de una serie de preguntas, facilitar la comprensión profunda de las experiencias y las percepciones de los maestros respecto al problema de investigación planteado. Una entrevista semiestructurada, podrá permitir una conversación tranquila y espontánea con los maestros. Esta entrevista se desarrolla considerando algunos acuerdos convenidos previamente, dentro de un proceso de acción mutua, para generar confianza y transparencia. Y aunque el tipo de entrevista con preguntas abiertas en ocasiones desvíe en sus respuestas, la intención será no alejarse del objetivo fundamental que es conocer la percepción sobre el sistema de compensación y beneficios del colegio. Así, el entrevistado puede responder con sus propias palabras dentro de un cuadro de referencia a la temática que ha sido formulada (Cerda Gutiérrez, 2000, pág. 260) con la finalidad de que se respondan todas las preguntas y se obtenga la mayor información posible para analizar.

Las preguntas de la entrevista cubren algunos aspectos esenciales como los antecedentes, el contexto profesional que ayuda a esclarecer el trasfondo y la trayectoria de los entrevistados. Resulta importante conocer este contexto para poder interpretar sus respuestas y entender mucho mejor las interacciones y experiencias previas que influyen en su percepción actual sobre el sistema de compensación y beneficios del colegio.

Con preguntas detalladas sobre la compensación y los beneficios que tiene el colegio, se profundiza en cómo estos elementos afectan el bienestar y las decisiones profesionales de los maestros, identifican los beneficios que son más valorados y cómo estos contribuyen a la retención y la satisfacción de los colaboradores.

En conjunto, la entrevista con sus preguntas proporciona una recolección de información, mediante el diálogo cercano entre los investigadores y los docentes que participan en la misma, ya que ayuda a explorar las percepciones y experiencias respecto al sistema de compensación y beneficios en el colegio, lo cual aportará valiosos datos para la investigación. A continuación, se argumenta cómo la entrevista contribuirá de manera significativa a obtener información relevante:

- **Acceso a experiencias y percepciones**

De acuerdo con lo mencionado por (Cerdeña Gutiérrez, 2000), la entrevista permite penetrar en el mundo interior del ser humano, lo que ayuda a los investigadores a obtener información que, si bien es subjetiva, es altamente relevante sobre las experiencias, emociones, creencias y perspectivas de los entrevistados. Además, con este método no solo se exploran las respuestas superficiales, sino las razones y los sentimientos que motivan sus opiniones.

- **Interacción personal y construcción de confianza**

Con la técnica de entrevista semiestructurada se tiene la ventaja de fomentar una conversación abierta en la que el investigador y el entrevistado, en este caso los maestros, podrán interactuar de manera más libre y natural. El ambiente de confianza resulta fundamental para que los entrevistados se sientan cómodos al expresar sus pensamientos y emociones sin temor a juicios. De esta forma, se obtiene información más precisa y honesta de cómo los maestros realmente perciben el sistema de compensación y beneficios otorgado por la institución.

- **Flexibilidad para profundizar en temas claves**

Si bien en la entrevista se tienen una guía de temas a tratar, las respuestas pueden llevar la conversación hacia áreas no previstas inicialmente, lo que permitirá explorar temas relevantes que tal vez no se habrían considerado al inicio, pero que resultan ser importantes para comprender a fondo las percepciones de los maestros. Esta flexibilidad permitirá ahondar en puntos clave sobre la compensación, beneficios y bienestar de los maestros; adaptando las preguntas en función de los que surja durante la conversación.

- **Contextualización de las respuestas**

Al conocer el contexto profesional de los entrevistados, se logra interpretar mejor sus repuestas. El sistema de compensación y beneficios puede tener diferentes implicaciones según la experiencia previa, las expectativas o las circunstancias de cada maestro. De esta manera, se facilita interpretar sus percepciones y un mejor análisis de los datos.

La encuesta considera preguntas cerradas para la segmentación de información y algunas preguntas descriptivas, para conocer las percepciones de los maestros. Además, aporta información relevante para la investigación dado que es un método que ayudará a obtener información en esta población numerosa de la siguiente forma:

- **Obtención de datos representativos y sistemáticos**

Con la encuesta, se podrán recopilar datos de una manera sistémica y estructurada, lo cual ayudará a la comparabilidad y un el análisis preciso. En este caso es aplicada a un grupo de maestros (30-40 maestros), lo cual proporciona una muestra representativa. Gracias a la aplicación estandarizada de las preguntas, la encuesta ofrece la ventaja de recopilar datos que, si bien pueden ser cualitativos, se obtienen de una forma uniforme y objetiva lo que permite realizar un análisis más claro y preciso.

- **Obtención de datos cuantitativos y cualitativos**

Las encuestas que se realizan se caracterizan por tener tanto preguntas cerradas como descriptivas. Lo que permite tener datos que pueden ser fácilmente codificados y

analizados. Estos datos cuantitativos son analizados para identificar patrones, tendencias y relaciones numéricas entre las respuestas de los maestros sobre diferentes aspectos, como la percepción del sistema de compensación y beneficios.

Por otro lado, las preguntas descriptivas ofrecen un espacio para que los maestros expresen sus opiniones de manera más detallada y cualitativa. Esto permite obtener una comprensión más profunda de las percepciones subjetivas de los entrevistados, lo que enriquece el análisis. Así pues, mientras las preguntas cerradas proporcionan una visión general de las respuestas, las preguntas descriptivas permiten explorar en mayor profundidad las razones y justificaciones detrás de esas respuestas.

- Facilidad de aplicación a una muestra numerosa y dispersa

La encuesta brinda una ventaja crucial ya que tiene la capacidad de llegar a grupos grandes y dispersos. En este caso se contempló la participación de 15 maestros que permite una recolección eficiente de datos ya que llega a profesores que estén dispersos en distintas secciones facilitando la recolección de la información de manera más accesible.

2. Análisis documental

El análisis documental es una técnica indirecta usada en la investigación cualitativa. Se trata de un método que se enfoca en descubrir la significación de un mensaje, ya sea un discurso, una historia de vida, un artículo de revista, un memorándum, entre otros (Monje, 2011, pág. 157). En este sentido, corresponde a un método que consiste en clasificar y/o codificar los aportes de un mensaje en categorías, con el fin de hacer aparecer de manera adecuada su sentido (Monje, 2011, pág. 157).

El análisis documental se reconoce como un procedimiento científico y obedece a un proceso que se caracteriza por ser sistemático para indagar, recolectar, organizar, analizar e interpretar información alrededor de un tema (Morales, 2003, pág. 70) . Acorde con el objetivo de esta investigación, se busca localizar o encontrar, organizar y analizar información que aporte valor en torno a la investigación que se está desarrollando.

Tabla 5

Fases de ejecución

Objetivos específicos	Conceptos asociados	Ruta de acción para cumplir el objetivo	Producto final
Caracterizar los componentes organizacionales del sistema de compensación y beneficios en el Colegio La Salle Envigado, con base en literatura especializada y bibliografía institucional.	<ul style="list-style-type: none"> - Compensación y - Beneficios - bienestar organizacional - clima y percepción laboral 	Técnica: Revisión documental. -Análisis de políticas internas del colegio sobre compensación y beneficios. - Análisis de literatura académica sobre modelos de compensación y beneficios	Informe de caracterización del sistema de compensación y beneficios del colegio y lo analizado en la revisión documental.
Identificar la percepción de los maestros sobre el sistema de compensación y beneficios en su bienestar.		Técnica: Entrevista a maestros. Técnica: sondeo de opinión. - Aplicación de entrevistas semiestructuradas a docentes. - Sondeo sobre percepción del sistema de compensaciones y beneficios del colegio otorgado.	Informe de análisis de percepciones sobre compensación y beneficios en los maestros e influencia/impacto en su bienestar.
Analizar las estrategias y propuestas de mejora en la gestión de personas en el Colegio La Salle Envigado a partir de los aprendizajes obtenidos, que favorezcan al desarrollo organizacional y el bienestar del personal.		Técnica de análisis de información, que incluye forma de llegar a: - Síntesis de hallazgos de fases.	Recomendaciones para el plan de compensaciones y beneficios para el Colegio La Salle Envigado, basado en la percepción de los maestros.

Nota: Elaboración propia.

ORGANIZACIÓN Y PREPARACIÓN DE LOS DATOS GENERADOS PARA EL ANÁLISIS

De acuerdo con los principios metodológicos expuestos por Mejía Navarrete (2011), se ha realizado un proceso estructurado de organización y preparación de los datos para el análisis. Se revisó la información dando coherencia mediante la edición y la verificación de las respuestas, según las grabaciones realizadas, para garantizar su representatividad, confiabilidad y validez.

Tabla 6

Formato de entrevista semiestructurada

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<p>1. ¿Cuánto tiempo lleva en la institución?</p>	ENTREVISTADO 1: 1 año y un mes
	ENTREVISTADO 2: 31 años
	ENTREVISTADO 3: 3 años
	ENTREVISTADO 4: 10 años
	ENTREVISTADO 5: 4 años
	ENTREVISTADO 6: 6 años
	ENTREVISTADO 7: 14 años
	ENTREVISTADO 8: 5 años
	ENTREVISTADO 9: 4 años
	ENTREVISTADO 10: 4 años
	ENTREVISTADO 11: 16 años
	ENTREVISTADO 12: 8 años
	ENTREVISTADO 13: 3 años
	ENTREVISTADO 14: 6 meses. Aunque estuve 12 meses como externa.
	ENTREVISTADO 15: 7 años
<p>2. ¿Qué formación académica tiene?</p>	ENTREVISTADO 1: Licenciada en lenguas modernas con énfasis en inglés y francés. Estudiante de Maestría.
	ENTREVISTADO 2: Licenciada en educación preescolar.
	ENTREVISTADO 3: Licenciada tecnología especialista en innovación educativa.
	ENTREVISTADO 4: Tecnólogo en entrenamiento deportivo y licenciado en educación física recreación y deportes y estoy culminando mi especialización en dirección y gestión de proyectos.
	ENTREVISTADO 5: Licenciada en educación básica con énfasis en tecnología y magister en psicología de la educación.
	ENTREVISTADO 6: Licenciada en educación preescolar y estudiante de maestría en inteligencia emocional.
	ENTREVISTADO 7: Licenciada en pedagogía reeducativa, con énfasis en ética y valores, y en este momento estoy cursando una maestría en neurolingüística y manejo de emociones.
	ENTREVISTADO 8: Zootecnista y Magister en enseñanza de las ciencias exactas y naturales.
	ENTREVISTADO 9: Soy licenciada en ciencias sociales y especialista en cultura política y pedagogía de los derechos humanos.
	ENTREVISTADO 10: Licenciado en filosofía y educación religiosa.
	ENTREVISTADO 11: Especialista en pedagogía y docencia.
	ENTREVISTADO 12: Historiadora y psicopedagoga.
	ENTREVISTADO 13: Licenciada en pedagogía infantil, curso maestría en psicopedagogía.
	ENTREVISTADO 14: Posgrado en licenciatura en lengua castellana e inglés.
	ENTREVISTADO 15: Especialista en informática para la innovación educativa y soy ingeniero informático de base.
<p>3. ¿Qué es lo que más valora de trabajar en esta institución?</p>	ENTREVISTADO 1: Valoro el hecho de que todo se sienta fraterno, tranquilo. Es un espacio de armonía y al mismo tiempo hay mucha participación y colaboración lo que permite un crecimiento tanto personal como laboral. Ese es el cariño que transmite La Salle.
	ENTREVISTADO 2: La parte humana, la esencia en los valores y la parte humana no se ha perdido. Intentar siempre que llega un educador nuevo hacerle la integración en ese proceso y contagiarlo en esa parte de los valores.
	ENTREVISTADO 3: El ambiente laboral, es tranquilo, de respeto, donde nos escuchan y valoran nuestras capacidades, nuestro profesionalismo y ayudarnos a crecer.

	<p>ENTREVISTADO 4: El ambiente laboral. El colegio cuenta con un personal humano excelente, siempre se ha caracterizado por ser un colegio donde te acogen de muy buena manera, las actividades que se realizan son pensadas para los empleados y actividades que nos hacen crecer como personas. El ambiente laboral es lo más fuerte que tiene el colegio.</p>
	<p>ENTREVISTADO 5: Valoro mucho el tema de la fraternidad, el compañerismo, valoro la autonomía en el desempeño y que hay una autonomía en el desempeño y que hay una oportunidad de crecimiento tanto a nivel del ser como del saber y del hacer.</p>
	<p>ENTREVISTADO 6: Mí círculo de compañeros por que la formación del colegio ha hecho que sea de manera muy fraterna, valoro el compañerismo y que la fraternidad esté latente en nuestro grupo.</p>
	<p>ENTREVISTADO 7: La calidad humana. El colegio se caracteriza siempre por la fraternidad. Porque las personas estamos en un ambiente laboral cálido, tranquilo, siempre nos están brindando eso. Como es un colegio católico, se preocupa mucho como por el bienestar espiritual de las personas, entonces yo destaco y pues y agradezco mucho esa parte. Que nos hace crecer. Tú puedes tener todos los cargos, pero el ser tiene que estar construyéndolo y acá se preocupa mucho porque los maestros siempre estemos promoviendo esa parte.</p>
	<p>ENTREVISTADO 8: El trato, el sentido humano de las relaciones entre compañeros, directivos, empleados, maestros, estudiantes. Eso me parece fundamental</p>
	<p>ENTREVISTADO 9: El carácter humano. Porque el colegio tiene la particularidad de que a pesar de que es una empresa no lo hace sentir así. Se preocupan mucho por el bienestar del profe, Hay demasiada empatía en la filosofía Lasallista hace que todos seamos muy sociales, muy cordiales y que entre todos haya como un servicio a la comunidad siempre, entonces es un lugar donde no se siente tanto como un trabajo, sino que uno termina amándolo de tal manera que uno pasa todo el día acá y uno no lo siente.</p>
	<p>ENTREVISTADO 10: El clima laboral, los compañeros que están alrededor de uno. Son muy fraternos. Desde el colegio siempre nos brindan lo mejor para que uno este bien.</p>
	<p>ENTREVISTADO 11: Mis compañeros de trabajo, no solo la planta docente sino también los otros cargos directivos y personal de servicios generales y administrativos. La calidad humana de esta institución. Aquí se resalta mucho la fraternidad, el trabajo en equipo, el colegaje, el que te reciban con un abrazo. La disposición de los compañeros y el estar dispuesto ayudar.</p>
	<p>ENTREVISTADO 12: La libertad de cátedra, la calidad humana y la cercanía con los líderes.</p>
	<p>ENTREVISTADO 13: El sentido de pertenencia, las personas más antiguas le impregnan a uno ese amor al colegio, eso hace que uno tenga más amor y más sentido de pertenencia y disfrute más estar acá.</p>
	<p>ENTREVISTADO 14: La fraternidad, el compañerismo y la cercanía con los compañeros.</p>
	<p>ENTREVISTADO 15: Destaco el calor humano, la fraternidad que hay en el colegio ayuda a que el profesional se forme desde una perspectiva humana. Los valores lasallistas son fundamentales en el rol del educando y cualquier empleado de La Salle. Esa parte humana, el servicio, la comunicación y la fraternidad hacen parte del día a día.</p>
<p>4. ¿Conoce el sistema de compensación y beneficios del colegio? ¿Cómo lo describiría? (Salarios, beneficios,</p>	<p>ENTREVISTADO 1: Sí lo conozco, es muy completo. El colegio está pendiente si estas estudiando algo te lo recompensa, también ofrecen becas y con la caja de compensación. Todo muy completo y legal.</p> <p>ENTREVISTADO 2: Sí, es todo lo de la parte laboral. Los beneficios que tienen los maestros. Lo describo que viene subiendo en una escala enorme. Si yo me pongo a comparar de hace tiempo el único beneficio era que a los diez meses te daban dos meses de vacaciones, pero sin pensión ni vacaciones, y por eso tanto maestro desertaba en el colegio. Pero han venido aumentando enormemente para los maestros que están estudiando sus maestrías.</p>

prestaciones, y demás auxilios extralegales)	<p>ENTREVISTADO 3: Sí, lo describo como algo que me hace sentir más lasallista. Cuando hacemos una especialización es mucha responsabilidad y sacrificio y recibir esa ayuda económica es algo que uno valora teniendo en cuenta los gastos y el tiempo que uno invierte en eso. El salario creo que está bien aún que uno como maestro quisiera más, pero creo que es uno de los colegios en los que uno se siente tranquilo.</p>
	<p>ENTREVISTADO 4: En cuanto a beneficios yo creo que tiene unos grandes en cuanto al apoyo al estudio de nuestros hijos es muy bueno porque es el 75 % de la pensión.</p>
	<p>ENTREVISTADO 5: Sí, parte de este sistema está el crecimiento porque hay oportunidades de formación y ese patrocinio para seguir estudiando, hay unas bonificaciones para estudios, para los que se gradúan. Yo lo defino con la palabra integral por que van a todos los frentes de desarrollo del ser humano. Pienso que hacen un gran esfuerzo por destacarse en el mercado laboral, siento que La Salle quiere dar el mejor valor a su recurso humano.</p>
	<p>ENTREVISTADO 6: No lo conozco en texto, pero sí muchos de los beneficios que nos brinda la institución. Lo describiría como un buen beneficio para nosotros. Venir de una semana de descanso lo recargan a uno. Los salarios son acordes al colegio y al gremio están niveladas con lo que ofrece el Estado, por ejemplo.</p>
	<p>ENTREVISTADO 7: Bueno, a nosotros siempre nos hacen como capacitaciones al inicio del año, pues ya que la planta de docentes va rotando bastante, entonces constantemente nos están brindando como esa capacitación. Para mí el colegio siempre piensa mucho como en el bienestar de sus maestros, no solamente pues porque eso viene de la congregación. Entonces, ellos siempre están pendientes del bienestar, que yo creo que es como una de las cosas más importantes y que se destaca, pues de esa institución.</p> <p>Ha mejorado porque antes no era tan bueno. Ha mejorado como te lo digo, han escuchado a los maestros entonces del distrito viene constantemente se reúnen con nosotros, entonces he sentido que ha mejorado para nuestra calidad. No solamente laboral, sino también eso ha beneficiado a nuestras familias, Los incentivos que ofrecen por estudiar, pues siempre ellos están como no lo exigen, entonces ellos también aumentan nuestro salario, nos dan un dinero extra cuando nos matriculamos. Bueno, yo creo que es un motivo, es bastante motivado para que los empleados quieran seguir creciendo.</p>
	<p>ENTREVISTADO 8: Sí lo conozco. Me parece que ha sido un sistema que ha ido evolucionando con el tiempo, en estos 5 años se han escuchado las voces. Todos han participado y sugerido cosas. Los hermanos se han sentado y han escuchado para que el sistema de compensación le brinde al empleado un contrato a 12 meses, un escalafón salarial. Anteriormente eran contratos escolares, terminaban con el cronograma estudiantil. Eso eliminaba meses de las prestaciones sociales. Hoy el Sistema es sólido y robusto que ataca varios frentes en el bienestar del empleado y de las familias.</p>
	<p>ENTREVISTADO 9: Sí, me parece muy justo, accesible para todos y muy igualitario porque todos tenemos algún tipo de beneficios. Realmente es justo la nómina la organizaron de acuerdo con el escalafón y al estudio.</p>
	<p>ENTREVISTADO 10: Sí, lo conozco.</p> <p>Me parece que está bien, pero podría ser mejor. A veces tenemos muchas actividades por fuera del horario laboral que en realidad no se ven compensado, obviamente el salario y algunos días que nos pagan con otras actividades y otros espacios compensan el esfuerzo, yo digo que es bueno, pero podría ser mejor.</p>
	<p>ENTREVISTADO 11: El reconocimiento que hace la institución a todos los colaboradores son muy buenos. Hace algunos años los Hermanos tuvieron en cuenta la profesionalización y el tiempo de trabajo para ir aumentando de escalafón. Los reconocimientos en cosas tan sencillas como fechas de cumpleaños. Bonificación por estudio y el aumento de salario en el escalafón. Cuando te hacen las evaluaciones periódicas la hacen de manera fraterna incluso las cosas a mejorar. El trabajo dentro de La Salle siempre tiende a</p>

	<p>motivar, las palabras de aliento, ese otro reconocimiento económico, los días de descanso.</p> <p>ENTREVISTADO 12: Pues yo lo considero adecuado, oportuno y socializado. Y siento que, pues la verdad hay bastantes recompensas por diferentes cosas que motivan, el quehacer profesional.</p> <p>ENTREVISTADO 13: Sí, incentivan mucho la formación, una ve que todo mundo estudia y eso le sirve a uno de inspiración y le ayuda mucho.</p> <p>ENTREVISTADO 14: Sí, es excelente. Como mamá me genera tranquilidad al recibir el beneficio económico para la pensión de mi hijo.</p> <p>ENTREVISTADO 15: Me parece que es un sistema muy pensado en el empleado y es de gran ayuda y motivación para cada uno de los empleados del colegio. Siento que tenemos muchos beneficios que nos aporta nuestra calidad profesional y también beneficia a nuestras familias.</p>
<p>5. ¿Qué aspectos del sistema de compensación y beneficios del colegio le resulta más llamativo para usted y por qué?</p>	<p>ENTREVISTADO 1: Me parece importante el tema de las becas por estudio. El colegio te lo beneficia, te lo valora y te lo remunera. Cuando creces en la institución al colegio también le beneficia.</p> <p>ENTREVISTADO 2: Aumento el beneficio de los hijos de los maestros que pasó del 50 al 75 %. Anteriormente el beneficio era para un solo hijo y hoy en día es para todos los hijos.</p> <p>ENTREVISTADO 3: En esta etapa de mi vida los beneficios que tienen para nosotras como las ayudas económicas para la especialización cuando uno la está iniciando y la termina. Es algo muy gratificante.</p> <p>ENTREVISTADO 4: Yo pienso que tenemos un buen colegio en cuanto a otros y se ha hecho un buen esfuerzo por nivelar a los que tienen especialización y maestría. Hay algunos casos en los que se podría mirar un beneficio adicional a los maestros titulares y jefes de áreas, porque tienen más responsabilidades adicionales y darle una remuneración un poco más alta. Eso sería un incentivo chévere para los titulares.</p> <p>ENTREVISTADO 5: Uno de ellos es la formación que nos brinda, que nos permiten estar actualizados en las diferentes áreas, también los espacios que ofrecen para integraciones y convivencias.</p> <p>ENTREVISTADO 6: El salario porque yo venía de otro lugar donde no era tanto, los compensatorios que nos dan en descanso, como el día de cumpleaños, el día de la familia. También recibí un beneficio económico para la matrícula de la maestría.</p> <p>ENTREVISTADO 7: El salario, porque mira que a medida que tú te vas formando esa parte de la compensación se ve reflejada en el aumento. Eso llama la atención para todos. Entonces es una exigencia como te lo decía que el colegio se preocupa para que nosotros estemos cualificándonos, cierto, pero también ellos ofrecen Si tú haces una especialización entonces te dan un beneficio. Si terminas tu maestría lo mismo, por ejemplo, cuando vamos cumpliendo cierto tiempo en la institución, ellos también dan bonificaciones como todas esas cosas la gente se va motivando.</p> <p>ENTREVISTADO 8: Valoro el escalafón salarial y valoro mucho la oportunidad de que mis hijos puedan estudiar aquí con un porcentaje de descuento muy importante.</p> <p>ENTREVISTADO 9: Los auxilios por educación, el salario, las becas para los que tienen hijos.</p> <p>ENTREVISTADO 10: El salario. El colegio logró hacer una relación salarial y fue aumentada considerablemente. También, los espacios de formación que brinda el colegio que son dentro del mismo tiempo del colegio para que nos vayamos formando.</p> <p>ENTREVISTADO 11: El salario, y los reconocimientos económicos por terminar tus estudios, las buenas palabras de escucharte y aconsejarte de tu trabajo.</p> <p>ENTREVISTADO 12: Primer ascenso por formación académica. También compensaciones económicas por publicaciones Y me parece me resulta muy empático que, en casos como luto, matrimonio, aunque no sea mi caso nos motivan. También algunos días de descanso adicionales que la congregación nos regala.</p>

	<p>ENTREVISTADO 13: El reconocimiento que le dan a uno cuando se gradúa me parece muy atractivo.</p> <p>ENTREVISTADO 14: El apoyo económico para el estudio de mi hijo. Y el apoyo económico para continuar con la formación académica de los maestros.</p> <p>ENTREVISTADO 15: Me llama mucho la atención el subsidio que tiene el empleado que esté estudiando y también cuando termina recibe una bonificación. El retiro espiritual, alimenta y despeja y ayuda con nuestra misión como docente.</p>
6. ¿Considera que el sistema de compensación y beneficios impacta su bienestar?	<p>ENTREVISTADO 1: Sí, completamente. De alguna forma se ve como remunerado lo que uno hace. No tanto por el tema del dinero te hacen querer alcanzarlo.</p> <p>ENTREVISTADO 2: El impacto fue cuando tuve a mi hija acá con el beneficio del 50 %. He tenido la oportunidad de que me paguen las capacitaciones. El aumento de salario también. Los cambios han sido tan buenos que ha impactado mi vida. También poder guardar las cesantías para poder pagar la carrera de mi hija.</p> <p>ENTREVISTADO 3: Sí, impactó mucho en mi bienestar porque es una ayuda muy importante uno se viene a una ciudad tan costosa y tener una ayuda más le genera a uno un poco más de estabilidad de confort y bienestar.</p> <p>ENTREVISTADO 4: El beneficio al estudio de nuestros hijos, para mí es importante los retiros espirituales es un momento que cada año espero porque yo siento que nos hace crecer como persona, es una inversión alta de parte de los Hermanos. Ese tipo de actividades es un muy grande beneficio. También recibí un auxilio para el pago de mí matrícula de la especialización.</p> <p>ENTREVISTADO 5: Sí, porque es muy integral impacta en la parte emocional porque me brinda comodidad.</p> <p>ENTREVISTADO 6: Sí claro, en mi bienestar emocional porque estoy cómoda con el salario, a nivel emocional estoy bien por qué puedo compartir con mi familia muchos espacios de los compensatorios y a nivel de formación el colegio nos brinda ese tipo de espacios formativos.</p> <p>ENTREVISTADO 7: Claro, Por ejemplo, el querer seguir, pues como calificándome. Por ejemplo, yo compré mi casa estando acá en el colegio porque los salarios han mejorado, entonces si mejora mis salarios y las bonificaciones y todas estas cositas mejoran, pues se van a reflejar en mi estabilidad.</p> <p>ENTREVISTADO 8: Completamente, porque si mi familia está bien yo estoy bien. El escalafón salarial me permite realizar mis proyectos familiares y sostener la educación de mis hijos.</p> <p>ENTREVISTADO 9: Sí, porque siento que no solo impacta en lo laboral, sino además en la parte humana y se preocupan por mi integridad no solamente por el aporte laboral que yo le doy al colegio.</p> <p>ENTREVISTADO 10: Sí, impacta porque con la compensación que recibo vive mi familia, vivo yo y satisface las necesidades básicas que tenemos.</p> <p>ENTREVISTADO 11: Por supuesto que sí, porque eso ayuda a estar siempre dispuesto y motivado a que te levantes con ganas a ir a dar todo de ti a tu lugar de trabajo.</p> <p>ENTREVISTADO 12: Sí claro, me motivan en mi quehacer profesional y siento que valoran otros aspectos de mi cotidianidad.</p> <p>ENTREVISTADO 13: Sí porque uno estudia para tener más herramientas y más estrategias, un incentivo económico también es mucho mejor porque es más calidad de vida porque le sube el doble del sueldo con las maestrías. Uno está con esa esperanza y esa motivación.</p> <p>ENTREVISTADO 14: Total, porque uno tiene más tranquilidad y porque uno quiere superarse más.</p> <p>ENTREVISTADO 15: Sí claro total, porque mejora notablemente la calidad de vida. El colegio siempre está pensando en la cualificación del empleado.</p>
7. ¿Como el sistema de	<p>ENTREVISTADO 1: Cuando necesité en su momento el beneficio se me brindó, nunca me lo rechazaron. El beneficio fue una beca por estudio para</p>

<p>compensación y beneficios ha impactado, influido, contribuido a su bienestar?</p>	<p>maestría y me ayudó demasiado para solventar una parte de la matrícula de la maestría en atención temprana y desarrollo infantil en educación.</p> <p>ENTREVISTADO 2: En la educación de mi hija y en la compra de otra casa.</p> <p>ENTREVISTADO 3: Personalmente hablando más allá de lo económico, yo no soy de acá, estábamos esperando un cambio de apartamento y recibí una ayuda económica en ese momento.</p> <p>ENTREVISTADO 4: Sí total, primero con la ayuda de mi hijo para mi es positivo porque le quita una carga muy grande y porque tienen una buena educación y las convivencias y retiros espirituales, el estudio mío. Desde la parte emocional con las actividades que realiza el colegio uno crece espiritualmente. Desde la parte económica obviamente es una ayuda que amortigua todos los gastos que uno tiene. La parte emocional y económica impacta mucho en el caso mío.</p> <p>ENTREVISTADO 5: Ha impactado contribuyendo a mi formación y a mi crecimiento tanto profesional como espiritual.</p> <p>ENTREVISTADO 6: Ha contribuido en mi parte emocional porque estoy tranquila, no manejo estrés, tengo espacios para descansar, planear, no tener que llevarme trabajo para la casa.</p> <p>ENTREVISTADO 7: Empecé con lo de la maestría y también yo estoy pagando mi casa. Si no tuviera, pues como ese bienestar acá no, no lo podría lograr. Entonces es la estabilidad también laboral que la institución nos ofrece porque desde que tú hagas tu trabajo bien vas a tener empleo en esta institución, entonces se ve reflejado, no solo la parte económica, sino también estabilidad emocional. Todas esas cosas impactan sobre los empleados.</p> <p>ENTREVISTADO 8: En algunos proyectos económicos de adquisición tanto en términos hipotecarios, frente al tema educativo, tener la oportunidad de seguir formándome.</p> <p>ENTREVISTADO 9: Con los auxilios de educación y el reajuste en mi salario me ha permitido estudiar, sostenerme y crecer académicamente.</p> <p>ENTREVISTADO 10: Gracias a mi estabilidad económica puedo pagar la manutención de mi familia y puedo solventar todas las necesidades</p> <p>ENTREVISTADO 11: La motivación que me dio el colegio para cualificarme a nivel profesional. Hace poco me gradué como especialista y me ayudó la motivación del colegio. También, aprender inglés esa motivación que nos dan para formarnos en el bilingüismo.</p> <p>ENTREVISTADO 12: Bueno, primero en la tranquilidad, en lo emocional, porque si bien sabemos que el quehacer docente tiene mucho estrés consigo, pues sentimos que económicamente se ve beneficiado, el apoyo de los líderes y también en los días de compensación que hace que se calmen un poquito las aguas en el manejo de emociones.</p> <p>ENTREVISTADO 13: Con lo que estoy estudiando he tenido muchas herramientas para trabajar y con los incentivos económicos he podido comprar cosas para mí y mi hijo.</p> <p>ENTREVISTADO 14: De muchas maneras. Genera tranquilidad y confianza, Las formaciones siempre nos invitan a ser mejores personas y a ser muy integrales.</p> <p>ENTREVISTADO 15: Yo siento que desde que llegue he venido avanzando en muchos procesos, yo empecé en la primera sección y he mejorado profesionalmente lo que hace que eso ayude en el bienestar, en la economía y en muchos aspectos. El colegio a nivel salarial está por encima de muchos colegios.</p>
<p>8. ¿Cuáles son los planes y/o programas del sistema de compensación y beneficios del colegio que más impactan en su bienestar?</p>	<p>ENTREVISTADO 1: La beca para estudio que me ayudaron a solventar la matrícula para la maestría. Cuando uno pide ayuda al colegio para vivienda y estudio ellos siempre tienen la puerta abierta y buscan la posibilidad de ayudarte o de beneficiarte.</p> <p>ENTREVISTADO 2: Las capacitaciones que son los miércoles y por áreas nos brindan también otras opciones, algunas las pagan todas y hay otras que pagan una parte el colegio.</p> <p>ENTREVISTADO 3: Por el momento los que más han impactado fueron los del beneficio que recibí para el estudio y más adelante me harán un aumento del salario cuando me gradué.</p>

	<p><i>ENTREVISTADO 4:</i> Para mí el auxilio que recibo por mi hijo porque es un monto muy grande. Es el que más me impacta.</p> <p><i>ENTREVISTADO 5:</i> Integraciones que apuntan al ser. También la formación académica y los incentivos que dan cuando un empleado se va a casar.</p> <p><i>ENTREVISTADO 6:</i> Mi salario impacto muchísimo porque venía de otro lugar donde no era tan bueno entonces mejoró. Los espacios de formación, mis vacaciones porque puedo descansar.</p> <p><i>ENTREVISTADO 7:</i> El aumento del salario. A medida que vas avanzando y cualificándote. Como te decía cuando tú vas creciendo en la institución en años, también eso te genera un dinero extra al cumplir como ese tiempo. Nos permite hacer viaje, hacer mejoras de vivienda.</p> <p><i>ENTREVISTADO 8:</i> Mi escalafón salarial y la oportunidad de que mis hijos puedan estudiar aquí.</p> <p><i>ENTREVISTADO 9:</i> El reajuste en mi salario por mi estudio.</p> <p><i>ENTREVISTADO 10:</i> La formación de los miércoles ya que nos capacitan en muchos campos del ser, de vivir en comunidad.</p> <p><i>ENTREVISTADO 11:</i> Retiros espirituales que acrecientan tu vida personal y espiritual. Las convivencias que tenemos.</p> <p><i>ENTREVISTADO 12:</i> La compensación académica, el ascenso, el escalafón docente.</p> <p><i>ENTREVISTADO 13:</i> El de reconocimiento, el económico, las salidas pedagógicas que hacen en los retiros espirituales uno disfruta mucho esos espacios.</p> <p><i>ENTREVISTADO 14:</i> El de la ayuda económica que recibo para el estudio de mi hijo. La oportunidad de tener una educación continua. También la formación espiritual ya que uno se fortalece.</p> <p><i>ENTREVISTADO 15:</i> Las formaciones, yo creo que uno de los que más impacta. Desde la coordinación académica se viene haciendo también un trabajo bien interesante y es formar a los docentes en varias habilidades dependiendo su rama, entonces me parece que ha sido muy interesante. Por ejemplo, este año tenemos pactado los de tecnología, tenemos pactado una formación en Python, que es un lenguaje de programación. Y los otros maestros tienen una formación en inteligencia artificial, que es lo que manda hoy en día la parada y que el docente debe involucrarse mucho con esos temas, entonces mira que nos vemos beneficiados. Por lado y lado.</p>
<p>9. ¿Si pudiera proponer algunos cambios en el sistema de compensación y beneficios que tiene el colegio, para mejorar su impacto en su bienestar cuales serían y por qué?</p>	<p><i>ENTREVISTADO 1:</i> El tema de esperar respuestas cuando se hacen las solicitudes. Pero de resto no tengo ninguna sugerencia o cambio.</p> <p><i>ENTREVISTADO 2:</i> Los maestros que están estudiando aumentarles más la ayuda para las maestrías. También establecer un fondo de empleados para estudio, vivienda. Hace muchos años estuvo la propuesta, pero no se volvió a tocar el tema.</p> <p><i>ENTREVISTADO 3:</i> Tener la posibilidad de hacer cambios en los tiempos para poder hacer el aumento de salario. Toca esperar un año para ver ese incremento porque ya pasaron el presupuesto del año para los salarios. Esa sería la única propuesta porque por lo demás uno se siente muy beneficiado por parte del colegio.</p> <p><i>ENTREVISTADO 4:</i> Tener un beneficio más alto económicamente en cuanto a los titulares y a los jefes de área. Que se vea una remuneración por el esfuerzo tan grande que hacen los profes que asumen estos cargos ya que los catedráticos tienen una carga menos fuerte que la de los titulares. Esa carga adicional podría ser remunerada un poco más.</p> <p><i>ENTREVISTADO 5:</i> Deberíamos tener descuentos o becas en la unilasallista. Realizar convocatorias de becas para el tema del bilingüismo y brindarnos también la oportunidad de hacer los intercambios de bilingüismo a los profes</p> <p><i>ENTREVISTADO 6:</i> Que pudiéramos integrar a las familias a las actividades que desarrollemos en el colegio. Las formaciones que hacemos acá misma también se vean beneficiado algo en el salario.</p> <p><i>ENTREVISTADO 7:</i> Al finalizar el año algo un incentivo porque tú pudiste destacarte en tu asignatura como esos reconocimientos, no esperar a que cumplas, sino muy cercanos a la labor que tú haces. Nosotros en la institución</p>

	<p>trabajamos por proyectos entonces nos esmeramos demasiado y nosotros lo presentamos a los líderes de la institución, entonces sería muy bueno que allí también tuviéramos un incentivo que el mejor proyecto, una propuesta que eso también fuera, pues como reconocido.</p>
	<p>ENTREVISTADO 8: Analizar la posibilidad de trabajo híbrido en cuanto a algunas formaciones y capacitaciones y trabajo personal.</p>
	<p>ENTREVISTADO 9: Que tuviéramos más descuentos para los colaboradores en la universidad Lasallista. Que los auxilios de educación también aplicaran para el estudio en inglés. Que brindaran un auxilio por semestre y no por año.</p>
	<p>ENTREVISTADO 10: Modificar el horario ya que a veces se torna muy extenso. A veces le modifican a uno los horarios y le toca quedarse a un poco más.</p>
	<p>ENTREVISTADO 11: Ofrecer profesionales en psicología que se encarguen de atender a los empleados.</p>
	<p>ENTREVISTADO 12: Reconocimiento económico a la Jefatura de área y a la titularidad. Que es algo que venimos solicitando hace mucho tiempo. Para mí eso sería suficiente. Tenemos un buen sistema de compensación en general.</p>
	<p>ENTREVISTADO 13: El paseo de último año nos hizo mucha falta. De pronto poder ofrecerle algún descuento para estudio a algún familiar muy cercano, no solo a los hijos. Descuentos en la universidad de La Salle para los hijos de los maestros. Sería bueno que ofrecieran contratos a término indefinido para uno no estar esperando la carta y estar más tranquilo.</p>
	<p>ENTREVISTADO 14: Convenios con universidades para becas para los docentes. También revisar las políticas de certificación de los profes de inglés.</p>
	<p>ENTREVISTADO 15: Bueno, ahí sí hay un aspecto y ese aspecto, incluso en algún momento. Lo hablé con el rector, con el administrador y es un tema que yo hace poco me gradué y es un tema más de tramitología, de la misma Universidad y era el hecho de que para enero había que entregar papelería, diploma y acta de grado y a mí se me demoró un poquito más, yo ya había terminado todo, había finalizado todo y no quedé en el escalafón como especialista, entonces me tocaría esperar un año más. De pronto eso ha sido como lo único que de pronto no sé, el distrito hubiera tomado como una postura diferente de incluirlo en el presupuesto después.</p>

Nota: Elaboración propia.

Reducción de los datos

De acuerdo con Mejía Navarrete (2011), la reducción de datos tiene el fin de organizar la información de manera precisa y susceptible de ser trabajada, de manera que ello facilite el análisis descriptivo y una interpretación más eficaz. Dentro de dicho estudio, fueron establecidas las siguientes categorías temáticas a partir de la entrevista con 15 empleados. En este punto se seleccionará la información relevante, se codificarán los segmentos de texto obtenido de las entrevistas con códigos que los relacionen con los conceptos del proyecto de investigación.

En este estudio, se identificaron las siguientes categorías temáticas a partir de los conceptos que se derivan de los objetivos específicos del proyecto de investigación y las respuestas de los empleados:

- **Categoría 1.** Compensación estratégica (CE).
- **Categoría 2.** Beneficios Laborales (BE).
- **Categoría 3.** Bienestar organizacional (BO).
- **Categoría 4.** Percepción laboral (PL).
- **Categoría 5.** Clima Organizacional (CO).

Tabla 7

Codificación de datos de las entrevistas

PREGUNTAS	RESPUESTAS	CODIFICACIÓN
1. ¿Cuánto tiempo lleva en la institución?	ENTREVISTADO 1: 1 año y un mes	N/A
	ENTREVISTADO 2: 31 años	N/A
	ENTREVISTADO 3: 3 años	N/A
	ENTREVISTADO 4: 10 años	N/A
	ENTREVISTADO 5: 4 años	N/A
	ENTREVISTADO 6: 6 años	N/A
	ENTREVISTADO 7: 14 años	N/A
	ENTREVISTADO 8: 5 años	N/A
	ENTREVISTADO 9: 4 años	N/A
	ENTREVISTADO 10: 4 años	N/A
	ENTREVISTADO 11: 16 años	N/A
	ENTREVISTADO 12: 8 años	N/A
	ENTREVISTADO 13: 3 años	N/A
	ENTREVISTADO 14: 6 meses. Aunque estuve 12 meses como externa.	N/A
	ENTREVISTADO 15: 7 años	N/A
2. ¿Qué formación académica tiene?	ENTREVISTADO 1: Licenciada en lenguas modernas con énfasis en inglés y francés. Estudiante de Maestría.	N/A
	ENTREVISTADO 2: Licenciada en educación preescolar.	N/A
	ENTREVISTADO 3: Licenciada tecnología especialista en innovación educativa.	N/A
	ENTREVISTADO 4: Tecnólogo en entrenamiento deportivo y licenciado en educación física recreación y deportes y estoy culminando mi especialización en dirección y gestión de proyectos.	N/A
	ENTREVISTADO 5: Licenciada en educación básica con énfasis en tecnología y magister en psicología de la educación.	N/A
	ENTREVISTADO 6: Licenciada en educación preescolar y estudiante de maestría en inteligencia emocional.	N/A
	ENTREVISTADO 7: Licenciada en pedagogía reeducativa, con énfasis en ética y valores y en este momento estoy cursando una maestría en neurolingüística y manejo de emociones.	N/A
	ENTREVISTADO 8: Zootecnista y Magister en enseñanza de las ciencias exactas y naturales.	N/A
	ENTREVISTADO 9: Soy licenciada en ciencias sociales y especialista en cultura política y pedagogía de los derechos humanos.	N/A
	ENTREVISTADO 10: Licenciado en filosofía y educación religiosa.	N/A
	ENTREVISTADO 11: Especialista en pedagogía y docencia.	N/A
	ENTREVISTADO 12: Historiadora y psicopedagoga.	N/A
	ENTREVISTADO 13: Licenciada en pedagogía infantil, curso maestría en psicopedagogía.	N/A
	ENTREVISTADO 14: Posgrado en licenciatura en lengua castellana e inglés.	N/A
	ENTREVISTADO 15: Especialista en informática para la innovación educativa y soy ingeniero informático de base.	N/A
3. ¿Qué es lo que más valora de trabajar en esta institución?	ENTREVISTADO 1: Valoro el hecho de que todo se sienta fraterno, tranquilo. Es un espacio de armonía y al mismo tiempo hay mucha participación y colaboración lo que permite un crecimiento tanto personal como laboral. Ese es el cariño que transmite La Salle.	PL Y CO
	ENTREVISTADO 2: La parte humana, la esencia en los valores no se ha perdido. Intentar siempre que llega un educador nuevo hacerle la integración en ese proceso y contagiarlo en esa parte de los valores.	CO
	ENTREVISTADO 3: El ambiente laboral, es tranquilo de respeto, donde nos escuchan y valoran nuestras capacidades, nuestro profesionalismo y ayudarnos a crecer.	PL Y CO

	<i>ENTREVISTADO 4:</i> El ambiente laboral, el colegio cuenta con un personal humano excelente, siempre se ha caracterizado por ser un colegio donde te acogen de muy buena manera, las actividades que se realizan son pensadas para los empleados y actividades que nos hacen crecer como personas. El ambiente laboral es lo más fuerte que tiene el colegio.	<i>PL Y CO</i>
	<i>ENTREVISTADO 5:</i> Valoro mucho el tema de la fraternidad, el compañerismo, valoro la autonomía en el desempeño y que hay una autonomía en el desempeño y que hay una oportunidad de crecimiento, tanto a nivel del ser como del saber y del hacer.	<i>PL Y CO</i>
	<i>ENTREVISTADO 6:</i> Mi círculo de compañeros porque la formación del colegio ha hecho que sea de manera muy fraterna, valoro el compañerismo y que la fraternidad esté latente en nuestro grupo.	<i>PL Y CO</i>
	<i>ENTREVISTADO 7:</i> La calidad humana. El colegio se caracteriza siempre por la fraternidad. Porque las personas estamos en un ambiente laboral cálido, tranquilo, siempre nos están como brindando eso, como es un colegio católico, se preocupa mucho como por el bienestar espiritual de las personas, entonces yo destaco y pues y agradezco mucho esa parte. Que nos hace crecer. Tú puedes tener todos los cargos, pero el ser tiene que estar construyéndolo y acá se preocupa mucho porque los maestros siempre estemos promoviendo esa parte.	<i>PL Y CO</i>
	<i>ENTREVISTADO 8:</i> El trato, el sentido humano de las relaciones entre compañeros, directivos, empleados, maestros, estudiantes, eso me parece fundamental.	<i>PL Y CO</i>
	<i>ENTREVISTADO 9:</i> El carácter humano. Porque el colegio tiene la particularidad de que a pesar de que es una empresa no lo hace sentir así. Se preocupan mucho por el bienestar del profe, Hay demasiada empatía en la filosofía Lasallista hace que todos seamos muy sociales, muy cordiales y que entre todos haya como un servicio a la comunidad siempre: Entonces es un lugar donde no se siente tanto como un trabajo, sino que uno termina amándolo de tal manera que uno pasa todo el día acá y uno no lo siente.	<i>PL Y CO</i>
	<i>ENTREVISTADO 10:</i> El clima laboral, los compañeros que están alrededor de uno. Son muy fraternos. Desde el colegio siempre nos brindan lo mejor para que uno esté bien.	<i>PL Y CO</i>
	<i>ENTREVISTADO 11:</i> Mis compañeros de trabajo, no solo la planta docente, sino también los otros cargos directivos y personal de servicios generales y administrativos. La calidad humana de esta institución. Aquí se resalta mucho la fraternidad, el trabajo en equipo, el colegaje, el que te reciban con un abrazo. La disposición de los compañeros y el estar dispuesto ayudar.	<i>PL Y CO</i>
	<i>ENTREVISTADO 12:</i> La libertad de cátedra, la calidad humana y la cercanía con los líderes.	<i>PL Y CO</i>
	<i>ENTREVISTADO 13:</i> El sentido de pertenencia, las personas más antiguas le impregnan a uno ese amor al colegio, eso hace que uno tenga más amor y más sentido de pertenencia y disfrute más estar acá.	<i>PL Y CO</i>
	<i>ENTREVISTADO 14:</i> La fraternidad, el compañerismo y la cercanía con los compañeros.	<i>PL Y CO</i>
	<i>ENTREVISTADO 15:</i> Destaco el calor humano, la fraternidad que hay en el colegio ayuda a que el profesional se forme desde una perspectiva humana. Los valores lasallistas son fundamentales en el rol del educando y cualquier empleado de La Salle. Esa parte humana, el servicio, la comunicación y la fraternidad hacen parte del día a día.	<i>PL Y CO</i>
4. ¿Conoce el sistema de compensación y beneficios del colegio? ¿Cómo lo	<i>ENTREVISTADO 1:</i> Sí lo conozco, es muy completo. El colegio está pendiente si estas estudiando algo te lo recompensa, también ofrecen becas y con la caja de compensación. Todo muy completo y legal.	<i>CE</i>
	<i>ENTREVISTADO 2:</i> Sí, es todo lo de la parte laboral. Los beneficios que tienen los maestros. Lo describo que viene subiendo en una escala enorme. Si yo me pongo a comparar de hace tiempo el único beneficio	<i>CE</i>

describiría? (Salarios, beneficios, prestaciones, y demás auxilios extralegales)	era que a los diez meses te daban dos meses de vacaciones, pero sin pensión ni vacaciones y por eso tanto maestro desertaba en el colegio. Pero han venido aumentando enormemente para los maestros que están estudiando sus maestrías.	
	<i>ENTREVISTADO 3:</i> Sí, lo describo como algo que me hace sentir más lasallista. Cuando hacemos una especialización es mucha responsabilidad y sacrificio y recibir esa ayuda económica es algo que uno valora teniendo en cuenta los gastos y el tiempo que uno invierte en eso. El salario creo que está bien aún que uno como maestro quisiera más, pero creo que es uno de los colegios en los que uno se siente tranquilo.	CE
	<i>ENTREVISTADO 4:</i> En cuanto a beneficios yo creo que tiene unos grandes. En cuanto al apoyo al estudio de nuestros hijos es muy bueno porque es el 75 % de la pensión.	CE
	<i>ENTREVISTADO 5:</i> Sí, parte de este sistema está el crecimiento porque hay oportunidades de formación y ese patrocinio para seguir estudiando, hay unas bonificaciones para estudios, para los que se gradúan. Yo lo defino con la palabra integral por que van a todos los frentes de desarrollo del ser humano. Pienso que hacen un gran esfuerzo por destacarse en el mercado laboral, siento que La Salle quiere dar el mejor valor a su recurso humano.	CE
	<i>ENTREVISTADO 6:</i> No lo conozco en texto, pero sí muchos de los beneficios que nos brinda la institución. Lo describiría como un buen beneficio para nosotros. Venir de una semana de descanso lo recargan a uno. Los salarios son acordes al colegio y al gremio están niveladas con lo que ofrece el Estado por ejemplo,	CE
	<i>ENTREVISTADO 7:</i> Bueno, a nosotros siempre nos hacen como capacitaciones al inicio del año, pues ya que la planta de docentes va rotando bastante, entonces constantemente nos están brindando como esa capacitación. Para mí el colegio siempre piensa mucho como en el bienestar de sus maestros, no solamente pues porque eso viene de la congregación. Entonces, ellos siempre están pendientes del bienestar, que yo creo que es como una de las cosas más importantes y que se destaca, pues de esa institución. Ha mejorado porque antes no era tan bueno. Ha mejorado como te lo digo, han escuchado a los maestros entonces del distrito viene constantemente se reúnen con nosotros, entonces he sentido que ha mejorado para nuestra calidad. No solamente laboral, sino también eso ha beneficiado a nuestras familias, Los incentivos que ofrecen por estudiar, pues siempre ellos están como no lo exigen, entonces ellos también aumentan nuestro salario, nos dan un dinero extra cuando nos matriculamos. Bueno, yo creo que es un motivo, es bastante motivador para que los empleados quieran seguir creciendo.	CE
	<i>ENTREVISTADO 8:</i> Sí lo conozco. Me parece que ha sido un sistema que ha ido evolucionando con el tiempo, en estos 5 años se han escuchado las voces. Todos han participado y sugerido cosas. Los hermanos se han sentado y han escuchado para que el Sistema de compensación le brinde al empleado un contrato a 12 meses, un escalafón salarial. Anteriormente eran contratos escolares, terminaban con el cronograma estudiantil. Eso eliminaba meses de las prestaciones sociales. Hoy el Sistema es sólido y robusto que ataca varios frentes en el bienestar del empleado y de las familias.	CE
	<i>ENTREVISTADO 9:</i> Sí, me parece muy justo, accesible para todos y muy igualitario por que todos tenemos algún tipo de beneficios. Realmente es justo, la nómina la organizaron de acuerdo con el escalafón y al estudio.	CE
<i>ENTREVISTADO 10:</i> Sí, lo conozco Me parece que está bien, pero podría ser mejor. A veces tenemos muchas actividades por fuera del horario laboral que en realidad no se ven compensado, obviamente el salario y algunos días que nos pagan con otras actividades y otros espacios compensan el esfuerzo, yo digo que es bueno, pero podría ser mejor.	CE	

	<i>ENTREVISTADO 11:</i> El reconocimiento que hace la institución a todos los colaboradores son muy buenos. Hace algunos años los Hermanos tuvieron en cuenta la profesionalización y el tiempo de trabajo para ir aumentando de escalafón. Los reconocimientos en cosas tan sencillas como fechas de cumpleaños. Bonificación por estudio y el aumento de salario en el escalafón. Cuando te hacen las evaluaciones periódicas la hacen de manera fraterna incluso las cosas a mejorar. El trabajo dentro de La Salle siempre tiende a motivar, las palabras de aliento, ese otro reconocimiento económico, los días de descanso.	<i>CE</i>
	<i>ENTREVISTADO 12:</i> Pues yo lo considero adecuado, oportuno y socializado. Y siento que, pues la verdad hay bastantes recompensas por diferentes cosas que motivan, el quehacer profesional.	<i>CE</i>
	<i>ENTREVISTADO 13:</i> Sí, incentivan mucho la formación, uno ve que todo mundo estudia y eso le sirve a uno de inspiración y le ayuda mucho.	<i>CE</i>
	<i>ENTREVISTADO 14:</i> Sí, es excelente. Como mamá me genera tranquilidad al recibir el beneficio económico para la pensión de mi hijo.	<i>BO</i>
	<i>ENTREVISTADO 15:</i> Me parece que es un sistema muy pensado en el empleado y es de gran ayuda y motivación para cada uno de los empleados del colegio. Siento que tenemos muchos beneficios que nos aporta nuestra calidad profesional y también beneficia a nuestras familias.	<i>BO</i>
5. ¿Qué aspectos del sistema de compensación y beneficios del colegio le resulta más llamativo para usted y por qué?	<i>ENTREVISTADO 1:</i> Me parece importante el tema de las becas por estudio. El colegio te lo beneficia, te lo valora y te lo remunera. Cuando creces en la institución al colegio también le beneficia.	<i>BO</i>
	<i>ENTREVISTADO 2:</i> Aumentó el beneficio de los hijos de los maestros que pasó del 50 al 75 % y anteriormente el beneficio era para un solo hijo y hoy en día es para todos los hijos.	<i>BL</i>
	<i>ENTREVISTADO 3:</i> En esta etapa de mi vida los beneficios que tienen para nosotras como las ayudas económicas para la especialización cuando uno la está iniciando y la termina. Es algo muy gratificante.	<i>BL</i>
	<i>ENTREVISTADO 4:</i> Yo pienso que tenemos un buen colegio en cuanto a otros y se ha hecho un buen esfuerzo por nivelar a los que tiene especialización y maestría. Hay algunos casos en los que se podría mirar un beneficio adicional a los maestros titulares y jefes de áreas, porque tienen más responsabilidades adicionales y darle una remuneración un poco más alta. Eso sería un incentivo chévere para los titulares.	<i>BL, PL</i>
	<i>ENTREVISTADO 5:</i> Uno de ellos es la formación que nos brinda, que nos permiten estar actualizados en las diferentes áreas, también los espacios que ofrecen para integraciones y convivencias.	<i>BO</i>
	<i>ENTREVISTADO 6:</i> El salario porque yo venía de otro lugar donde no era tanto, los compensatorios que nos dan en descanso, como el día de cumpleaños, el día de la familia. También recibí un beneficio económico para la matrícula de la maestría.	<i>BL</i>
	<i>ENTREVISTADO 7:</i> El salario, porque mira que a medida que tú te vas formando esa parte de la compensación se ve reflejada en el aumento. Eso llama la atención para todos. Entonces es una exigencia como te lo decía que el colegio se preocupa para que nosotros estemos cualificándonos, cierto, pero también ellos ofrecen Si tú haces una especialización entonces te dan un beneficio. Si terminas tu maestría lo mismo, por ejemplo, cuando vamos cumpliendo cierto tiempo en la institución, ellos también dan bonificaciones como todas esas cosas la gente se va motivando.	<i>CE</i>
	<i>ENTREVISTADO 8:</i> Valoro el escalafón salarial y valoro mucho la oportunidad de que mis hijos puedan estudiar aquí con un porcentaje de descuento muy importante.	<i>CE</i>
	<i>ENTREVISTADO 9:</i> Los auxilios por educación, el salario, las becas para los que tienen hijos.	<i>CE</i>

	<i>ENTREVISTADO 10:</i> El salario. El colegio logró hacer una relación salarial y fue aumentada considerablemente. También los espacios de formación que brinda el colegio que son dentro del mismo tiempo del trabajo para que nos vayamos formando.	<i>CE</i>
	<i>ENTREVISTADO 11:</i> El salario, y los reconocimientos económicos por terminar tus estudios, las buenas palabras de escucharte y aconsejarte de tu trabajo.	<i>CE</i>
	<i>ENTREVISTADO 12:</i> Primer ascenso por formación académica. También compensaciones económicas por publicaciones Y me parece me resulta muy empático que, en casos como luto, matrimonio, aunque no sea mi caso, nos motivan. También algunos días de descanso adicionales que la congregación nos regala.	<i>CE</i>
	<i>ENTREVISTADO 13:</i> El reconocimiento que le dan a uno cuando se gradúa me parece muy atractivo.	<i>CE</i>
	<i>ENTREVISTADO 14:</i> El apoyo económico para el estudio de mi hijo. Y el apoyo económico para continuar con la formación académica de los maestros.	<i>CE</i>
	<i>ENTREVISTADO 15:</i> Me llama mucho la atención el subsidio que tiene el empleado que este estudiando y también cuando termina recibe una bonificación. El retiro espiritual, alimenta y despeja y ayuda con nuestra misión como docente.	<i>CE</i>
6. ¿Considera que el sistema de compensación y beneficios impacta su bienestar?	<i>ENTREVISTADO 1:</i> Sí, completamente. De alguna forma se ve como remunerado lo que uno hace. No tanto por el tema del dinero te hacen querer alcanzarlo.	
	<i>ENTREVISTADO 2:</i> El impacto fue cuando tuve a mi hija acá con el beneficio del 50 %. He tenido la oportunidad de que me paguen las capacitaciones. El aumento de salario también. Los cambios han sido tan buenos que ha impactado mi vida. También poder guardar las cesantías para poder pagar la carrera de mi hija.	<i>BO</i>
	<i>ENTREVISTADO 3:</i> Sí, impactó mucho en mi bienestar porque es una ayuda muy importante, uno se viene a una ciudad tan costosa y tener una ayuda más le genera a uno un poco más de estabilidad de confort y bienestar.	<i>BO</i>
	<i>ENTREVISTADO 4:</i> El beneficio al estudio de nuestros hijos, para mi es importante los retiros espirituales es un momento que cada año espero porque yo siento que nos hace crecer como persona, es una inversión alta de parte de los hermanos. Ese tipo de actividades es un muy grande beneficio. También recibí un auxilio para el pago de mi matrícula de la especialización.	<i>BO</i>
	<i>ENTREVISTADO 5:</i> Sí, porque es muy integral impacta en la parte emocional porque me brinda comodidad.	<i>BO</i>
	<i>ENTREVISTADO 6:</i> Sí claro, en mi bienestar emocional porque estoy cómoda con el salario, a nivel emocional estoy bien por qué puedo compartir con mi familia muchos espacios de los compensatorios y a nivel de formación el colegio nos brinda ese tipo de espacios formativos.	<i>BO</i>
	<i>ENTREVISTADO 7:</i> Claro, Por ejemplo, el querer seguir, pues como calificándome. Por ejemplo, yo compré mi casa estando acá en el colegio porque los salarios han mejorado, entonces si mejora mis salarios y las bonificaciones y todas estas cositas mejoran, pues se van a reflejar en mi estabilidad.	<i>BO</i>
	<i>ENTREVISTADO 8:</i> Completamente, porque si mi familia está bien, yo estoy bien. El escalafón salarial me permite realizar mis proyectos familiares y sostener la educación de mis hijos.	<i>BO</i>
	<i>ENTREVISTADO 9:</i> Sí, porque siento que no solo impacta en lo laboral, sino además en la parte humana y se preocupan por mi integridad no solamente por el aporte laboral que yo le doy al colegio.	<i>BO</i>

	<i>ENTREVISTADO 10:</i> Sí, impacta porque con la compensación que recibo vive mi familia vivo yo y satisface las necesidades básicas que tenemos.	<i>BO</i>
	<i>ENTREVISTADO 11:</i> Por supuesto que sí, porque eso ayuda a estar siempre dispuesto y motivado a que te levantes con ganas a ir a dar todo de ti a tu lugar de trabajo.	<i>ML</i>
	<i>ENTREVISTADO 12:</i> Sí claro, me motivan en mi quehacer profesional y siento que valoran otros aspectos de mi cotidianidad.	<i>ML</i>
	<i>ENTREVISTADO 13:</i> Sí porque uno estudia para tener más herramientas y más estrategias, un incentivo económico. También es mucho mejor porque es más calidad de vida porque le sube el doble del sueldo con las maestrías. Uno está con esa esperanza y esa motivación.	<i>BO</i>
	<i>ENTREVISTADO 14:</i> Total, porque uno tiene más tranquilidad y porque uno quiere superarse más.	<i>BO</i>
	<i>ENTREVISTADO 15:</i> Sí claro total, porque mejora notablemente la calidad de vida. El colegio siempre está pensando en la cualificación del empleado.	<i>BO</i>
7. ¿Como el sistema de compensación y beneficios ha impactado, influido, contribuido a su bienestar?	<i>ENTREVISTADO 1:</i> Cuando necesité en su momento el beneficio se me brindó, nunca me lo rechazaron. El beneficio fue una beca por estudio para maestría y me ayudó demasiado para solventar una parte de la matrícula de la maestría en atención temprana y desarrollo infantil en educación.	<i>BL</i>
	<i>ENTREVISTADO 2:</i> En la educación de mi hija y en la compra de otra casa.	<i>BL</i>
	<i>ENTREVISTADO 3:</i> Personalmente, hablando más allá de lo económico, yo no soy de acá estábamos esperando un cambio de apartamento y recibí una ayuda económica en ese momento.	<i>BL</i>
	<i>ENTREVISTADO 4:</i> Sí total. Primero con la ayuda de mi hijo para mi es positivo, porque le quita una carga muy grande y porque tienen una buena educación y las convivencias y retiros espirituales, el estudio mío. Desde la parte emocional, con las actividades que realiza el colegio uno crece espiritualmente. Desde la parte económica obviamente es una ayuda que amortigua todos los gastos que uno tiene. La parte emocional y económica impacta mucho en el caso mío.	<i>BO</i>
	<i>ENTREVISTADO 5:</i> Ha impactado contribuyendo a mi formación y a mi crecimiento, tanto profesional como espiritual.	<i>BO</i>
	<i>ENTREVISTADO 6:</i> Ha contribuido en mi parte emocional porque estoy tranquila, no manejo estrés, tengo espacios para descansar, planear, no tener que llevarme trabajo para la casa.	<i>BO</i>
	<i>ENTREVISTADO 7:</i> Empecé con lo de la maestría y también yo estoy pagando mi casa. Si no tuviera, pues como ese bienestar acá no, no lo podría lograr. Entonces es la estabilidad también laboral que la institución nos ofrece porque desde que tú hagas tu trabajo bien vas a tener empleo en esta institución, entonces se ve reflejado, no solo la parte económica, sino también estabilidad emocional. Todas esas cosas impactan sobre los empleados.	<i>BO</i>
	<i>ENTREVISTADO 8:</i> En algunos proyectos económicos de adquisición tanto en términos hipotecarios, frente al tema educativo, tener la oportunidad de seguir formándome.	<i>BL</i>
	<i>ENTREVISTADO 9:</i> Con los auxilios de educación y el reajuste en mi salario me ha permitido estudiar, sostenerme y crecer académicamente.	<i>BL</i>
	<i>ENTREVISTADO 10:</i> Gracias a mi estabilidad económica puedo pagar la manutención de mi familia y puedo solventar todas las necesidades.	<i>BO</i>
	<i>ENTREVISTADO 11:</i> La motivación que me dio el colegio para cualificarme a nivel profesional. Hace poco me gradué como especialista y me ayudó la motivación del colegio. También, aprender inglés esa motivación que nos dan para formarnos en el bilingüismo.	<i>ML</i>
	<i>ENTREVISTADO 12:</i> Bueno, primero en la tranquilidad, en lo emocional, porque si bien sabemos que el quehacer docente tiene	<i>BO</i>

	mucho estrés consigo, pues sentimos que económicamente se ve beneficiado, el apoyo de los líderes y también en los días de compensación que hace que se calmen un poquito las aguas en el manejo de emociones.	
	ENTREVISTADO 13: Con lo que estoy estudiando he tenido muchas herramientas para trabajar y con los incentivos económicos he podido comprar cosas para mí y mi hijo.	BL
	ENTREVISTADO 14: De muchas maneras. Genera tranquilidad y confianza Las formaciones siempre nos invitan a ser mejores personas y a ser muy integrales.	BO
	ENTREVISTADO 15: Yo siento que desde que llegué he venido avanzando en muchos procesos. Yo empecé en la primera sección y he mejorado profesionalmente lo que hace que eso ayude en el bienestar, en la economía y en muchos aspectos. El colegio a nivel salarial está por encima de muchos otros.	BO
8. ¿Cuáles son los planes y/o programas del sistema de compensación y beneficios del colegio que más impactan en su bienestar?	ENTREVISTADO 1: La beca para estudio que me ayudaron a solventar la matrícula para la maestría. Cuando uno pide ayuda al colegio para vivienda y estudio ellos siempre tienen la puerta abierta y buscan la posibilidad de ayudarte o de beneficiarte.	BL
	ENTREVISTADO 2: Las capacitaciones que son los miércoles y por áreas nos brindan también otras opciones. Algunas las pagan todas y hay otras que pagan una parte el colegio.	BL
	ENTREVISTADO 3: Por el momento los que más han impactado fueron los del beneficio que recibí para el estudio y más adelante me harán un aumento del salario cuando me gradúe.	BL
	ENTREVISTADO 4: Para mí el auxilio que recibo por mi hijo porque es un monto muy grande. Es el que más me impacta.	BL
	ENTREVISTADO 5: Integraciones que apuntan al ser. También, la formación académica y los incentivos que dan cuando un empleado se va a casar.	BL
	ENTREVISTADO 6: Mi salario impacto muchísimo porque venía de otro lugar donde no era tan bueno, entonces mejoró. Los espacios de formación, mis vacaciones porque puedo descansar	CE
	ENTREVISTADO 7: El aumento del salario. A medida que vas avanzando y cualificándote. Como te decía, cuando tú vas creciendo en la institución en años, también eso te genera un dinero extra al cumplir como ese tiempo. Nos permite hacer viaje, hacer mejoras de vivienda.	CE
	ENTREVISTADO 8: Mi escalafón salarial y la oportunidad de que mis hijos puedan estudiar aquí.	CE
	ENTREVISTADO 9: El reajuste en mi salario por mi estudio.	CE
	ENTREVISTADO 10: La formación de los miércoles ya que nos capacitan en muchos campos del ser, de vivir en comunidad.	BL
	ENTREVISTADO 11: Retiros espirituales que acrecientan tu vida personal y espiritual. Las convivencias que tenemos.	BL
	ENTREVISTADO 12: la compensación académica, el ascenso, el escalafón docente.	CE
	ENTREVISTADO 13: El de reconocimiento, el económico, las salidas pedagógicas que hacen en los retiros espirituales uno disfruta mucho esos espacios.	BL
	ENTREVISTADO 14: El de la ayuda económica que recibo para el estudio de mi hijo La oportunidad de tener una educación continua. También, la formación espiritual ya que uno se fortalece.	BL
	ENTREVISTADO 15: Las formaciones, yo creo que uno de los que más impacta. Desde la coordinación académica se viene haciendo también un trabajo bien interesante y es formar a los docentes en varias habilidades dependiendo su rama, entonces me parece que ha sido muy interesante. Por ejemplo, este año tenemos pactado los de tecnología una formación en Python, que es un lenguaje de programación. Y los otros maestros tienen una formación en	BL

	inteligencia artificial, que es lo que manda hoy en día la parada y que el docente debe involucrarse mucho con esos temas, entonces mira que nos vemos beneficiados, por lado y lado.	
9. ¿Si pudiera proponer algunos cambios en el sistema de compensación y beneficios que tiene el colegio, para mejorar su impacto en su bienestar cuales serían y por qué?	ENTREVISTADO 1: El tema de esperar respuestas cuando se hacen las solicitudes. Pero de resto no tengo ninguna sugerencia o cambio.	PL
	ENTREVISTADO 2: Los maestros que están estudiando aumentarles más la ayuda para las maestrías. También establecer un fondo de empleados para estudio, vivienda. Hace muchos años estuvo la propuesta, pero no se volvió a tocar el tema.	BL
	ENTREVISTADO 3: Tener la posibilidad de hacer cambios en los tiempos para hacer el aumento de salario. Porque me toca esperar un año para ver ese incremento porque ya pasaron el presupuesto del año para los salarios. Esa sería la única propuesta porque por lo demás uno se siente muy beneficiado por parte del colegio.	BL
	ENTREVISTADO 4: Tener un beneficio más alto económicamente en cuanto a los titulares y a los jefes de área. Que se vea una remuneración por el esfuerzo tan grande que hacen los profes que asumen estos cargos, ya que los catedráticos tienen una carga menos fuerte que la de los titulares. Esa carga adicional podría ser remunerada un poco más.	BL
	ENTREVISTADO 5: Deberíamos tener descuentos o becas en la Unilasallista. Realizar convocatorias de becas para el tema del bilingüismo y brindarnos también la oportunidad de hacer los intercambios de bilingüismo a los profes.	BL
	ENTREVISTADO 6: Que pudiéramos integrar a las familias a las actividades que desarrollemos en el colegio. Las formaciones que hacemos acá misma también se vean beneficiado algo en el salario.	BO
	ENTREVISTADO 7: Al finalizar el año algo un incentivo porque tú pudiste destacarte en tu asignatura como esos reconocimientos, no esperar a que cumplas sino muy cercanos a la labor que tú haces. Nosotros en la institución trabajamos por proyectos entonces nos esmeramos demasiado y nosotros lo presentamos a los líderes de la institución, entonces sería muy bueno que allí también tuviéramos un incentivo que el mejor proyecto, una propuesta que eso también fuera, pues como reconocido.	BL
	ENTREVISTADO 8: Analizar la posibilidad de trabajo híbrido en cuanto a algunos formaciones y capacitaciones y trabajo personal.	BL
	ENTREVISTADO 9: Que tuviéramos más descuentos para los colaboradores en la universidad de La Salle. Que los auxilios de educación también aplicaran para el estudio en inglés. Que brindaran un auxilio por semestre y no por año.	BL
	ENTREVISTADO 10: Modificar el horario ya que a veces se torna muy extenso. A veces le modifican a uno los horarios y le toca quedarse a un poco más.	BL
	ENTREVISTADO 11: Ofrecer profesionales en psicología que se encarguen de atender a los empleados.	BO
	ENTREVISTADO 12: Reconocimiento económico a la jefatura de área y a la titularidad. Que es algo que venimos solicitando hace mucho tiempo. Para mí eso sería suficiente. Tenemos un buen sistema de compensación en general.	BL
	ENTREVISTADO 13: El paseo de último año nos hizo mucha falta. De pronto poder ofrecerle algún descuento para estudio a algún familiar muy cercano, no solo a los hijos. Descuentos en la universidad de La Salle para los hijos de los maestros. Sería bueno que ofrecieran contratos a término indefinido para uno no estar esperando la carta y estar más tranquilo.	BL
	ENTREVISTADO 14: Convenios con universidades para becas para los docentes. También, revisar las políticas de certificación de los profes de inglés.	BL

	<p>ENTREVISTADO 15: Bueno, ahí si hay un aspecto y ese aspecto, incluso en algún momento lo hablé con el rector, con el administrador y es un tema que yo hace poco me gradúe y es un tema más de tramitología, de la misma Universidad y era el hecho de que para enero había que entregar papelería, diploma y acta de grado, y a mí se me demoró un poquito más, yo ya había terminado todo, había finalizado todo y no quedé en el escalafón como especialista, entonces me tocaría esperar un año más. De pronto eso ha sido como como lo único que de pronto no sé, el distrito hubiera tomado como una postura diferente de incluirlo en el presupuesto después.</p>	<i>PL</i>
--	--	-----------

Nota: Elaboración propia.

Descripción de patrones

Según los planteamientos de Mejía Navarrete (2011), la descripción de patrones en el análisis es un ejercicio fundamental para identificar regularidades y tendencias en los datos recolectados. En consecuencia, para la presente investigación se han estructurado los datos en categorías que facilitan la interpretación. Se realizó una descripción parcial, en la que se detallaron los elementos salientes de la información recopilada, destacando aspectos claves relacionados con la percepción del sistema de compensación y beneficios en la institución. Luego, se hará una descripción sintética, haciendo un filtro detallado de los hallazgos más relevantes, consolidando una mirada general del problema estudiado.

Categoría 1. Compensación estratégica (CE)

- ENTREVISTADO 1: Sí lo conozco, es muy completo. El colegio está pendiente si estás estudiando algo te lo recompensa, también ofrecen becas con la caja de compensación. Todo muy completo y legal.
- ENTREVISTADO 2: Sí, es todo lo de la parte laboral. Los beneficios que tienen los maestros creo que vienen subiendo en una escala enorme. Si yo me pongo a comparar hace tiempo el único beneficio era que a los diez meses te daban dos meses de vacaciones, pero sin pensión ni vacaciones, y por eso tanto maestro desertaba en el colegio. Pero han venido aumentando los beneficios para los maestros que están estudiando sus maestrías
- ENTREVISTADO 3: Sí, lo describo como algo que me hace sentir más lasallista. Cuando hacemos una especialización es mucha responsabilidad y sacrificio, y recibir esa ayuda económica es algo que uno valora teniendo en cuenta los gastos y el tiempo que se invierte en eso. El salario creo que está bien, aunque uno como maestro quisiera más, pero creo que es uno de los colegios en los que uno se siente tranquilo.

- ENTREVISTADO 4: En cuanto a beneficios yo creo que tiene unos grandes en cuanto al apoyo al estudio de nuestros hijos. Es muy bueno porque es el 75 por ciento de la pensión.
- ENTREVISTADO 5: Sí, parte de ese sistema está el crecimiento porque hay oportunidades de formación y patrocinio para seguir estudiando, hay unas bonificaciones para estudios, para los que se gradúan. Yo lo defino con la palabra integral porque van a todos los frentes de desarrollo del ser humano. Pienso que hacen un gran esfuerzo por destacarse en el mercado laboral, siento que La Salle quiere dar el mejor valor a su recurso humano.
- ENTREVISTADO 6: No lo conozco en texto, pero sí muchos de los beneficios que nos brinda la institución. Lo describiría como un buen beneficio para nosotros. Venir de una semana de descanso lo recargan a uno. Los salarios son acordes al colegio y al gremio. Están niveladas con lo que ofrece el Estado, por ejemplo
- ENTREVISTADO 7: Bueno, a nosotros siempre nos hacen como capacitaciones al inicio del año, pues ya que la planta de docentes va rotando bastante, entonces constantemente nos están brindando esa inducción. Para mí el colegio siempre piensa mucho en el bienestar de sus maestros, porque eso viene de la congregación. Entonces, ellos siempre están pendientes del bienestar, que yo creo que es como una de las cosas más importantes y que se destaca de la institución. Ha mejorado porque antes no era tan bueno. Han escuchado a los maestros, entonces del distrito constantemente se reúnen con nosotros, entonces siento que ha mejorado nuestra calidad, no solamente laboral, sino también la vida de nuestras familias. Los incentivos que ofrecen por estudiar, aunque no lo exigen, si se hacen, aumentan nuestro salario, nos dan un dinero extra cuando nos matriculamos. Bueno, yo creo que es motivador para que los empleados quieran seguir creciendo.
- ENTREVISTADO 8: Sí lo conozco. Me parece que ha sido un sistema que ha ido evolucionando con el tiempo, en estos cinco años y han escuchado las voces. Todos han participado y sugerido cosas. Los hermanos se han sentado y han escuchado para que el sistema de compensación le brinde al empleado un contrato a 12 meses, un escalafón salarial. Anteriormente eran contratos escolares, terminaban con el cronograma estudiantil. Eso eliminaba meses de las prestaciones sociales. Hoy el Sistema es sólido y robusto que ataca varios frentes en el bienestar del empleado y de las familias.
- ENTREVISTADO 9: Sí, me parece muy justo, accesible para todos y muy igualitario porque todos tenemos algún tipo de beneficios. Realmente es justo, la nómina la organizaron de acuerdo con el escalafón y al estudio.
- ENTREVISTADO 10: Sí, lo conozco. Me parece que está bien, pero podría ser mejor. A veces tenemos muchas actividades por fuera del horario laboral que en realidad no se ve compensado del todo. Obviamente, el salario y algunos días que nos pagan con otras actividades y otros espacios compensan el esfuerzo. Yo digo que es bueno, pero podría ser mejor.

- ENTREVISTADO 11: El reconocimiento que hace la institución a todos los colaboradores es muy bueno. Hace algunos años los Hermanos tuvieron en cuenta la profesionalización y el tiempo de trabajo para ir aumentando de escalafón. Los reconocimientos en cosas tan sencillas como fechas de cumpleaños, bonificación por estudio y el aumento de salario en el escalafón. Cuando te hacen las evaluaciones periódicas la hacen de manera fraterna incluso en las cosas a mejorar. El trabajo dentro de La Salle siempre tiende a motivar, las palabras de aliento, ese otro reconocimiento económico, los días de descanso.
- ENTREVISTADO 12: Pues yo lo considero adecuado, oportuno y socializado. Y siento que, pues la verdad hay bastantes recompensas por diferentes cosas que motivan el quehacer profesional.
- ENTREVISTADO 13: Sí, incentivan mucho la formación, uno ve que todo mundo estudia y eso le sirve a uno de inspiración y le ayuda mucho.
- ENTREVISTADO 7: El salario, porque mira que a medida que tú te vas formando esa parte de la compensación se ve reflejada en el aumento. Eso llama la atención para todos. Entonces es una exigencia como te lo decía que el colegio se preocupa para que nosotros estemos cualificándonos, cierto, pero también ellos ofrecen Si tú haces una especialización entonces te dan un beneficio. Si terminas tu maestría lo mismo, por ejemplo, cuando vamos cumpliendo cierto tiempo en la institución, ellos también dan bonificaciones como todas esas cosas la gente se va motivando.
- ENTREVISTADO 8: Valoro el escalafón salarial y valoro mucho la oportunidad de que mis hijos puedan estudiar aquí con un porcentaje de descuento muy importante.
- ENTREVISTADO 9: Los auxilios por educación, el salario, las becas para los que tienen hijos.
- ENTREVISTADO 10: El salario. El colegio logró hacer una relación salarial y fue aumentada considerablemente. También los espacios de formación que brinda el colegio que son dentro del mismo tiempo del colegio para que nos vayamos formando.
- ENTREVISTADO 11: El salario, y los reconocimientos económicos por terminar tus estudios, las buenas palabras de escucharte y aconsejarte de tu trabajo.
- ENTREVISTADO 12: Primer ascenso por formación académica. También compensaciones económicas por publicaciones. Y me parece me resulta muy empático que, en casos como luto, matrimonio, aunque no sea mi caso, nos motivan. También algunos días de descanso adicionales que la congregación nos regala.
- ENTREVISTADO 13: El reconocimiento que le dan a uno cuando se gradúa me parece muy atractivo.
- ENTREVISTADO 14: El apoyo económico para el estudio de mi hijo y el apoyo económico para continuar con la formación académica de los maestros.
- ENTREVISTADO 15: Me llama mucho la atención el subsidio que tiene el empleado que esté estudiando y también cuando termina recibe una bonificación. El retiro espiritual, alimenta, despeja y ayuda con nuestra misión como docente.

- ENTREVISTADO 6: Mi salario impactó muchísimo porque venía de otro lugar donde no era tan bueno entonces mejoró. Los espacios de formación y mis vacaciones porque puedo descansar.
- ENTREVISTADO 7: El aumento del salario a medida que vas avanzando y cualificándote. Como te decía cuando tú vas creciendo en la institución en años, también eso te genera un dinero extra al cumplir ese tiempo. Nos permite hacer viaje, hacer mejoras de vivienda.
- ENTREVISTADO 8: Mi escalafón salarial y la oportunidad de que mis hijos puedan estudiar aquí.
- ENTREVISTADO 9: El reajuste en mi salario por mi estudio.
- ENTREVISTADO 12: la compensación académica, el ascenso, el escalafón docente.

Enunciado descriptivo parcial:

La realidad del contexto empresarial, fundamentalmente en ámbito educativo, destaca la necesidad de fortalecer los procesos de compensación estratégica, para facilitar el compromiso, la retención del talento y tener equipos de trabajo más comprometidos con las necesidades y objetivos estratégicos de la empresa. Es muy significativo, cuando las organizaciones le apuestan por incluir en sus procesos de Gestión Humana, sistemas de retribución para los colaboradores que estén alineados a sus necesidades y a generar un mejor desempeño. En este sentido, los docentes del colegio La Salle perciben el sistema de compensación como un conjunto de estrategias integrales que trascienden el salario básico, abarcando beneficios económicos, formativos y familiares que contribuyen a su estabilidad y desarrollo profesional. Se destacan como elementos valorados el escalafón salarial ligado a la formación académica, las bonificaciones por grados obtenidos, los apoyos económicos para estudios personales y de sus hijos, así como los espacios de descanso y crecimiento espiritual. Los entrevistados coinciden en que estas medidas fortalecen el sentido de pertenencia, motivan la cualificación constante y mejoran el bienestar general del maestro y su entorno. Además, varios docentes resaltan la evolución positiva del sistema en los últimos años, lo cual genera una percepción de justicia, reconocimiento y un buen lugar para trabajar.

Sin embargo, se identifican necesidades de mejora en la equidad salarial y la expansión de incentivos adicionales para fomentar, no solo el crecimiento profesional sino también personal y espiritual.

Enunciado descriptivo sintético:

Tener mejores sistemas de retribución, para mantener la capacidad instalada de sus equipos, el mejoramiento del bienestar e implementar una marca del empleador.

Categoría 2. Beneficios Laborales (BL):

- ENTREVISTADO 2: Aumentó el beneficio para los hijos de los maestros que pasó del 50 al 75 por ciento. Anteriormente el beneficio era para un solo hijo y hoy en día es para todos los hijos.
- ENTREVISTADO 3: En esta etapa de mi vida los beneficios que tienen como las ayudas económicas para la especialización cuando uno la está iniciando y la termina. Es algo muy gratificante.
- ENTREVISTADO 4: Yo pienso que tenemos un buen colegio en comparación a otros y se ha hecho un buen esfuerzo por nivelar a los que tiene especialización y maestría. Hay algunos casos en los que se podría mirar un beneficio adicional a los maestros titulares y jefes de áreas, porque tienen más responsabilidades adicionales y darle una remuneración un poco más alta. Eso sería un incentivo chévere para los titulares.
- ENTREVISTADO 6: El salario, porque yo venía de otro lugar donde no era tanto. Los compensatorios que nos dan en descanso, como el día de cumpleaños, el día de la familia. También recibí un beneficio económico para la matrícula de la maestría.
- ENTREVISTADO 1: Cuando necesité en su momento el beneficio se me brindó, nunca me lo rechazaron. El beneficio fue una beca por estudio para maestría y me ayudó demasiado para solventar una parte de la matrícula de la maestría en atención temprana y desarrollo infantil en educación.
- ENTREVISTADO 2: En la educación de mi hija y en la compra de otra casa.
- ENTREVISTADO 3: Personalmente, hablando más allá de lo económico, yo no soy de acá estábamos esperando un cambio de apartamento y recibí una ayuda económica en ese momento.
- ENTREVISTADO 8: En algunos proyectos económicos de adquisición de vivienda, en términos hipotecarios y frente al tema educativo, tener la oportunidad de seguir formándome.
- ENTREVISTADO 9: Con los auxilios de educación y el reajuste en mi salario me ha permitido estudiar, sostenerme y crecer académicamente.
- ENTREVISTADO 13: Con lo que estoy estudiando he tenido muchas herramientas para trabajar y con los incentivos económicos he podido comprar cosas para mí y mi hijo.
- ENTREVISTADO 1: La beca para estudio que me ayudó a solventar la matrícula para la maestría. Cuando uno pide ayuda al colegio para vivienda y estudio ellos siempre tienen la puerta abierta y buscan la posibilidad de ayudarte o de beneficiarte.

- ENTREVISTADO 2: Las capacitaciones que son los miércoles y por áreas nos brindan también otras opciones, algunas las pagan todas y hay otras que el colegio paga una parte.
- ENTREVISTADO 3: Por el momento el que más me impactó fue el beneficio que recibí para el estudio. Más adelante me harán un aumento del salario cuando me gradué.
- ENTREVISTADO 4: Para mí el auxilio que recibo por mi hijo porque es un monto muy grande. Es el que más me impacta.
- ENTREVISTADO 5: Integraciones que apuntan al ser. También la formación académica y los incentivos que dan cuando un empleado se va a casar.
- ENTREVISTADO 10: La formación de los miércoles ya que nos capacitan en muchos campos del ser, de vivir en comunidad.
- ENTREVISTADO 11: Retiros espirituales que acrecientan tu vida personal y espiritual. Las convivencias que tenemos.
- ENTREVISTADO 13: El de reconocimiento, el económico, las salidas pedagógicas que hacen en los retiros espirituales porque uno disfruta mucho esos espacios.
- ENTREVISTADO 14: El de la ayuda económica que recibo para el estudio de mi hijo. La oportunidad de tener una educación continua. También la formación espiritual ya que uno se fortalece.
- ENTREVISTADO 15: Las formaciones, yo creo que es de los que más impacta. Desde la coordinación académica se viene haciendo también un trabajo bien interesante y es formar a los docentes en varias habilidades dependiendo su rama, entonces me parece que ha sido muy interesante. Por ejemplo, este año los de tecnología tenemos pactado una formación en Python, que es un lenguaje de programación. Y los otros maestros tienen una formación en inteligencia artificial, que es lo que manda hoy en día la parada y que el docente debe involucrarse mucho con esos temas, entonces mira que nos vemos beneficiados, por lado y lado.
- ENTREVISTADO 2: Los maestros que están estudiando aumentarles más la ayuda para las maestrías. También establecer un fondo de empleados para estudio y vivienda. Hace muchos años estuvo la propuesta, pero no se volvió a tocar el tema.
- ENTREVISTADO 3: Tener la posibilidad de hacer cambios en los tiempos para poder hacer el aumento de salario. Porque me toca esperar un año para ver ese incremento porque ya pasaron el presupuesto del año para los salarios. Esa sería la única propuesta, porque por lo demás uno se siente muy beneficiado por parte del colegio.
- ENTREVISTADO 4: Tener un beneficio más alto económicamente en cuanto a los titulares y a los jefes de área. Que se vea una remuneración por el esfuerzo tan grande que hacen los profes que asumen estos cargos ya que los catedráticos tienen una carga menos fuerte que la de los titulares. Esa carga adicional podría ser remunerada un poco más.

- ENTREVISTADO 5: Deberíamos tener descuentos o becas en la Universidad de La Salle. Realizar convocatorias de becas para el tema del bilingüismo y brindarnos también la oportunidad de hacer los intercambios de bilingüismo a los profes.
- ENTREVISTADO 7: Al finalizar el año algo, un incentivo porque tú pudiste destacarte en tu asignatura como esos reconocimientos, no esperar a que cumplas sino muy cercanos a la labor que tú haces. Nosotros en la institución trabajamos por proyectos, entonces nos esmeramos demasiado y lo presentamos a los líderes de la institución, entonces sería muy bueno que allí también tuviéramos un incentivo que el mejor proyecto, una propuesta que eso también fuera, pues como reconocido.
- ENTREVISTADO 8: Analizar la posibilidad de trabajo híbrido en cuanto a algunas formaciones y capacitaciones, y trabajo personal.
- ENTREVISTADO 9: Que tuviéramos más descuentos para los colaboradores en la universidad de La Salle. Que los auxilios de educación también aplicaran para el estudio en inglés. Que brindaran un auxilio por semestre y no por año.
- ENTREVISTADO 10: Modificar el horario ya que a veces se torna muy extenso. A veces le modifican a uno los horarios y le toca quedarse a un poco más.
- ENTREVISTADO 12: Reconocimiento económico a la jefatura de área y a la titularidad. Que es algo que venimos solicitando hace mucho tiempo. Para mí eso sería suficiente. Tenemos un buen sistema de compensación en general.
- ENTREVISTADO 13: El paseo de último año nos hizo mucha falta. De pronto poder ofrecerle algún descuento para estudio a algún familiar muy cercano, no solo a los hijos. Descuentos en la universidad de La Salle para los hijos de los maestros. Sería bueno que ofrecieran contratos a término indefinido para uno no estar esperando la carta y estar más tranquilo.
- ENTREVISTADO 14: Convenios con universidades para becas para los docentes. También, revisar las políticas de certificación de los profes de inglés.

Enunciado descriptivo Parcial:

Los docentes del colegio La Salle perciben los beneficios laborales como un pilar fundamental en su bienestar y desarrollo profesional. Valoran especialmente el apoyo económico para la formación académica, tanto personal como de sus hijos, el cual ha evolucionado con el tiempo y se ha hecho más accesible y generoso. Se destacan becas para estudios de posgrado, auxilios educativos, formación continua, jornadas de capacitación y beneficios espirituales como los retiros y convivencias. También, se aprecian los descansos compensatorios y los reconocimientos económicos vinculados a logros académicos y personales. Sin embargo, los entrevistados manifiestan algunas necesidades de mejora, como una mayor remuneración para quienes asumen cargos

de liderazgo, la implementación de un fondo de empleados, el fortalecimiento de convenios educativos y mayor flexibilidad laboral. En conjunto, estos beneficios son vistos como un reflejo del compromiso institucional con el bienestar integral del maestro y su entorno familiar.

Enunciado Descriptivo Sintético

Se reconoce los beneficios laborales como un factor clave para su bienestar, destacando el apoyo educativo, los incentivos económicos y espirituales, así como el compromiso institucional, aunque señalan oportunidades de mejora en aspectos como convenios y flexibilidad laboral.

Categoría 3. Bienestar organizacional (BO):

- ENTREVISTADO 14: Sí, es excelente. Como mamá me genera tranquilidad al recibir el beneficio económico para la pensión de mi hijo.
- ENTREVISTADO 15: Me parece que es un sistema muy pensado en el empleado y es de gran ayuda y motivación para cada uno de los empleados del colegio. Siento que tenemos muchos beneficios que nos aporta a nuestra calidad profesional y también beneficia a las familias.
- ENTREVISTADO 1: Me parece importante el tema de las becas por estudio. El colegio te lo beneficia, te lo valora y te lo remunera. Cuando creces en la institución, el colegio también se beneficia.
- ENTREVISTADO 5: Uno de ellos es la formación que nos brinda, que nos permiten estar actualizados en las diferentes áreas, también los espacios que ofrecen para integraciones y convivencias.
- ENTREVISTADO 2: El impacto fue cuando tuve a mi hija acá con el beneficio del 50 por ciento. He tenido la oportunidad de que me paguen las capacitaciones. El aumento de salario también. Los cambios han sido tan buenos que ha impactado mi vida. También poder guardar las cesantías para pagar la carrera de mi hija.
- ENTREVISTADO 3: Sí, impactó mucho en mi bienestar porque es una ayuda muy importante. Uno se viene a una ciudad tan costosa y tener una ayuda más le genera a uno un poco más de estabilidad de confort y bienestar.
- ENTREVISTADO 4: El beneficio al estudio de nuestros hijos. Para mi son importantes los retiros espirituales. Es un momento que cada año espero porque yo siento que nos hace crecer como persona, es una inversión alta de parte de los Hermanos. Ese tipo de actividades es un muy grande beneficio. También recibí un auxilio para el pago de mi matrícula de la especialización.

- ENTREVISTADO 5: Sí, porque es muy integral. Impacta en la parte emocional porque me brinda comodidad.
- ENTREVISTADO 6: Sí claro, en mi bienestar emocional porque estoy cómoda con el salario. A nivel emocional estoy bien porque puedo compartir con mi familia muchos espacios de los compensatorios. Y a nivel de formación, el colegio nos brinda ese tipo de espacios formativos.
- ENTREVISTADO 7: Claro, por ejemplo, el querer seguir calificándome. Por ejemplo, yo compré mi casa estando acá en el colegio porque los salarios han mejorado, entonces sí mejora mis salarios y las bonificaciones y todas estas cositas mejoran, pues se van a reflejar en mi estabilidad.
- ENTREVISTADO 8: Completamente, porque si mi familia está bien, yo estoy bien. El escalafón salarial me permite realizar mis proyectos familiares y sostener la educación de mis hijos.
- ENTREVISTADO 9: Sí, porque siento que no solo impacta en lo laboral, sino además en la parte humana y se preocupan por mi integridad, no solamente por el aporte laboral que yo le doy al colegio.
- ENTREVISTADO 10: Sí, impacta porque con la compensación que recibo vive mi familia, vivo yo y satisface las necesidades básicas que tenemos.
- ENTREVISTADO 13: Sí porque uno estudia para tener más herramientas y más estrategias, un incentivo económico también es mucho mejor porque es más calidad de vida por que le sube el doble del sueldo con las maestrías. Uno está con esa esperanza y esa motivación.
- ENTREVISTADO 14: Total, porque uno tiene más tranquilidad y por qué uno quiere superarse más.
- ENTREVISTADO 15: Sí claro total, porque mejora notablemente la calidad de vida. El colegio siempre está pensando en la cualificación del empleado.
- ENTREVISTADO 4: Sí total, primero con la ayuda de mí hijo para mi es positivo porque le quita una carga muy grande y porque tienen una buena educación y las convivencias y retiros espirituales, el estudio mío. Desde la parte emocional con las actividades que realiza el colegio uno crece espiritualmente. Desde la parte económica obviamente es una ayuda que amortigua todos los gastos que uno tiene. La parte emocional y económica impacta mucho en el caso mío.
- ENTREVISTADO 5: Ha impactado contribuyendo a mi formación y a mi crecimiento, tanto profesional como espiritual.
- ENTREVISTADO 6: Ha contribuido en mi parte emocional porque estoy tranquila, no manejo estrés, tengo espacios para descansar, planear, no tener que llevarme trabajo para la casa.
- ENTREVISTADO 7: Empecé con lo de la maestría y también yo estoy pagando mi casa. Si no tuviera, ese bienestar acá, no lo podría lograr. Entonces es la estabilidad laboral que la institución nos ofrece porque desde que tú hagas tu trabajo, bien vas a tener empleo en esta institución, entonces se ve reflejado no solo la parte económica, sino también estabilidad emocional. Todas esas cosas impactan sobre los empleados.
- ENTREVISTADO 10: Gracias a mi estabilidad económica puedo pagar la manutención de mi familia y puedo solventar todas las necesidades.

- ENTREVISTADO 12: Bueno, primero en la tranquilidad, en lo emocional, porque si bien sabemos que el quehacer docente tiene mucho estrés consigo, pues sentimos que económicamente se ve beneficiado, el apoyo de los líderes y también en los días de compensación que hace que se calmen un poquito las aguas en el manejo de emociones.
- ENTREVISTADO 14: De muchas maneras.
- ENTREVISTADO 15: Yo siento que desde que llegué he venido avanzando en muchos procesos, yo empecé en la primera sección y he mejorado profesionalmente lo que hace que eso ayude en el bienestar, en la economía y en muchos aspectos. El colegio a nivel salarial está por encima de muchos otros.
- ENTREVISTADO 6: Que pudiéramos integrar a las familias a las actividades que desarrollemos en el colegio. Las formaciones que hacemos acá misma también se vean beneficiado algo en el salario.
- ENTREVISTADO 11: Ofrecer profesionales en psicología que se encarguen de atender a los empleados.

Enunciado descriptivo Parcial:

Los testimonios revelan que el sistema de compensación y beneficios del colegio impacta significativamente el bienestar integral de los docentes. Este impacto se evidencia en dimensiones emocionales, económicas, profesionales y familiares. Los participantes destacan la estabilidad laboral, el apoyo financiero para la educación propia y de sus hijos, las oportunidades de formación continua, y los espacios de descanso e integración como factores que favorecen su calidad de vida. Las actividades espirituales, convivencias y días compensatorios también contribuyen a su bienestar emocional, promoviendo una mayor motivación y sentido de pertenencia. A su vez, se reconocen oportunidades de mejora, como la inclusión de servicios psicológicos, mayor integración de las familias en las actividades escolares y el fortalecimiento de los beneficios salariales relacionados con la formación recibida dentro del colegio.

Enunciado Descriptivo Sintético:

El bienestar organizacional se refleja en la valoración de los colaboradores hacia una formación integral y personalizada, el fomento de la creatividad, el acompañamiento en

el desarrollo vocacional, así como en el reconocimiento y la oportunidad de lugares de esparcimiento.

Categoría 4. Percepción laboral (PL):

- ENTREVISTADO 1: Valoro el hecho de que todo se sienta fraterno, tranquilo. Es un espacio de armonía y al mismo tiempo hay mucha participación y colaboración lo que permite un crecimiento, tanto personal como laboral. Ese es el cariño que transmite La Salle.
- ENTREVISTADO 3: El ambiente laboral, es tranquilo de respeto, donde nos escuchan y valoran nuestras capacidades, nuestro profesionalismo y ayudarnos a crecer.
- ENTREVISTADO 4: El ambiente laboral. El colegio cuenta con un personal humano excelente, siempre se ha caracterizado por ser un espacio donde te acogen de muy buena manera, las actividades que se realizan son pensadas para los empleados y actividades que nos hacen crecer como personas. El ambiente laboral es lo más fuerte que tiene el colegio.
- ENTREVISTADO 5: Valoro mucho el tema de la fraternidad, el compañerismo, la autonomía en el desempeño y que hay oportunidad de crecimiento, tanto a nivel del ser como del saber y del hacer.
- ENTREVISTADO 6: Mi círculo de compañeros porque la formación del colegio ha hecho que sea de manera muy fraterna, valoro el compañerismo y que la fraternidad esté latente en nuestro grupo.
- ENTREVISTADO 7: La calidad humana. El colegio se caracteriza siempre por la fraternidad, porque las personas estamos en un ambiente laboral cálido, tranquilo. Como es un colegio católico, se preocupa mucho por el bienestar espiritual de las personas, entonces yo destaco y agradezco mucho esa parte. Que nos hace crecer. Tú puedes tener todos los cargos, pero el ser tiene que estar construyéndolo y acá se preocupan mucho porque los maestros siempre estemos promoviendo esa parte.
- ENTREVISTADO 8: El trato, el sentido humano de las relaciones entre compañeros, directivos, empleados, maestros, estudiantes. Eso me parece fundamental.
- ENTREVISTADO 9: El carácter humano. Porque el colegio tiene la particularidad de que a pesar de que es una empresa no lo hace sentir así. Se preocupan mucho por el bienestar del profe. Hay demasiada empatía en la filosofía lasallista, hace que todos seamos muy sociales, muy cordiales y que entre todos haya un sentido de servicio a la comunidad siempre, entonces es un lugar donde no se siente tanto como un trabajo, sino que uno termina amándolo de tal manera que así se pase todo el día acá, uno no lo siente.
- ENTREVISTADO 10: El clima laboral, los compañeros que están alrededor de uno. Son muy fraternos. El colegio siempre nos brinda lo mejor para que uno esté bien.
- ENTREVISTADO 11: Mis compañeros de trabajo, no solo la planta docente, sino también los otros cargos directivos y personal de servicios generales y administrativos. La calidad humana de esta

institución. Aquí se resalta mucho la fraternidad, el trabajo en equipo, el colegaje, el que te reciban con un abrazo. La disposición de los compañeros y el estar dispuesto ayudar.

- ENTREVISTADO 12: La libertad de cátedra, la calidad humana y la cercanía con los líderes.
- ENTREVISTADO 13: El sentido de pertenencia, las personas más antiguas le impregnan a uno ese amor al colegio, eso hace que uno tenga más amor y más sentido de pertenencia y disfrute más estar acá.
- ENTREVISTADO 14: La fraternidad, el compañerismo y la cercanía con los compañeros.
- ENTREVISTADO 15: Destaco el calor humano, la fraternidad que hay en el colegio ayuda a que el profesional se forme desde una perspectiva humana. Los valores lasallistas son fundamentales en el rol del educando y cualquier empleado de La Salle. Esa parte humana, el servicio, la comunicación y la fraternidad hacen parte del día a día.
- ENTREVISTADO 1: El tema de esperar respuestas cuando se hacen las solicitudes, pero de resto no tengo ninguna sugerencia o cambio.
- ENTREVISTADO 15: Bueno, ahí sí hay un aspecto y ese aspecto, incluso en algún momento lo hablé con el rector, con el administrador y es un tema que yo hace poco me gradúe y es un tema más de tramitología, de la misma Universidad y era el hecho de que para enero había que entregar papelería, diploma y acta de grado y a mí se me demoró un poquito más, yo ya había terminado todo, había finalizado todo y no quedé en el escalafón como especialista, entonces me tocaría esperar un año más. De pronto eso ha sido como lo único que de pronto no sé, el distrito hubiera tomado como una postura diferente de incluirlo en el presupuesto después.

Enunciado descriptivo Parcial:

Los docentes del Colegio La Salle perciben un ambiente laboral caracterizado por la fraternidad, el respeto y la calidad humana, donde el compañerismo y la cercanía entre colegas y directivos fortalecen el sentido de pertenencia y bienestar. Se resalta un entorno armónico y cálido, donde las relaciones humanas y los valores lasallistas promueven el crecimiento personal y profesional. La autonomía en el desempeño, la libertad de cátedra y el reconocimiento al trabajo docente son aspectos altamente valorados. No obstante, algunos entrevistados manifestaron inquietudes respecto a la agilidad en ciertos procesos administrativos, como la respuesta a solicitudes o la actualización del escalafón docente, lo cual representa una oportunidad de mejora.

Enunciado Descriptivo Sintético:

La percepción laboral se refuerza cuando existe una cohesión entre la misión organizacional y las aspiraciones individuales de los colaboradores. Los docentes del

Colegio La Salle valoran un clima laboral fraterno y humano que impulsa su desarrollo integral, aunque identifican oportunidades de mejora en la gestión administrativa.

Categoría 5. Clima organizacional (CO):

- ENTREVISTADO 1: Valoro el hecho de que todo se sienta fraterno, tranquilo. Es un espacio de armonía y al mismo tiempo hay mucha participación y colaboración lo que permite un crecimiento, tanto personal como laboral. Ese es el cariño que transmite La Salle.
- ENTREVISTADO 2: La parte humana, la esencia en los valores no se ha perdido. Intentar siempre que llega un educador nuevo hacerle la integración en ese proceso y contagiarlo en esa parte de los valores.
- ENTREVISTADO 3: El ambiente laboral, es tranquilo de respeto, donde nos escuchan y valoran nuestras capacidades, nuestro profesionalismo y ayudarnos a crecer.
- ENTREVISTADO 4: El ambiente laboral. El colegio cuenta con un personal humano excelente, siempre se ha caracterizado por ser una institución donde te acogen de muy buena manera, las actividades que se realizan son pensadas para los empleados y actividades que nos hacen crecer como personas. El ambiente laboral es lo más fuerte que tiene el colegio.
- ENTREVISTADO 5: Valoro mucho el tema de la fraternidad, el compañerismo, valoro la autonomía en el desempeño y que hay una autonomía en el desempeño y que hay una oportunidad de crecimiento, tanto a nivel del ser como del saber y del hacer.
- ENTREVISTADO 6: Mi círculo de compañeros por que la formación del colegio ha hecho que sea de manera muy fraterna, valoro el compañerismo y que la fraternidad esté latente en nuestro grupo.
- ENTREVISTADO 7: La calidad humana. El colegio se caracteriza siempre por la fraternidad. Porque las personas estamos en un ambiente laboral cálido, tranquilo, siempre nos están como brindando eso. Como es un colegio católico, se preocupa mucho por el bienestar espiritual de las personas, entonces yo destaco y pues y agradezco mucho esa parte. Que nos hace crecer. Tú puedes tener todos los cargos, pero el ser tiene que estar construyéndolo y acá se preocupan mucho porque los maestros siempre estemos promoviendo esa parte.
- ENTREVISTADO 8: El trato, el sentido humano de las relaciones entre compañeros, directivos, empleados, maestros, estudiantes, eso me parece fundamental.
- ENTREVISTADO 9: El carácter humano. Porque el colegio tiene la particularidad de que a pesar de que es una empresa no lo hace sentir así. Se preocupan mucho por el bienestar del profe. Hay demasiada empatía en la filosofía lasallista hace que todos seamos muy sociales, muy cordiales y que entre todos haya como un servicio a la comunidad siempre. Entonces es un lugar

donde no se siente tanto como un trabajo, sino que uno termina amándolo de tal manera que uno pasa todo el día acá y uno no lo siente.

- ENTREVISTADO 10: El clima laboral, los compañeros que están alrededor de uno. Son muy fraternos. Desde el colegio siempre nos brindan lo mejor para que uno esté bien.
- ENTREVISTADO 11: Mis compañeros de trabajo, no solo la planta docente sino también los otros cargos directivos y personal de servicios generales y administrativos. La calidad humana de esta institución. Aquí se resalta mucho la fraternidad, el trabajo en equipo, el colegaje, el que te reciban con un abrazo. La disposición de los compañeros y el estar dispuesto ayudar.
- ENTREVISTADO 12: La libertad de cátedra, la calidad humana y la cercanía con los líderes.
- ENTREVISTADO 13: El sentido de pertenencia, las personas más antiguas le impregnan a uno ese amor al colegio, eso hace que uno tenga más amor y más sentido de pertenecía y disfrute más estar acá.
- ENTREVISTADO 14: La fraternidad, el compañerismo y la cercanía con los compañeros.
- ENTREVISTADO 15: Destaco el calor humano, la fraternidad que hay en el colegio ayuda a que el profesional se forme desde una perspectiva humana. Los valores lasallistas son fundamentales en el rol del educando y cualquier empleado de La Salle. Esa parte humana, el servicio, la comunicación y la fraternidad hacen parte del día a día.

Enunciado descriptivo Parcial:

Los docentes del Colegio La Salle perciben un clima organizacional altamente positivo, fundamentado en la fraternidad, el compañerismo y la calidad humana que caracteriza las relaciones laborales. Se destaca un ambiente cálido, armónico y respetuoso, donde la comunicación, la empatía y los valores institucionales lasallistas fortalecen el sentido de pertenencia y motivan al desarrollo integral del ser. La cercanía con los líderes, la autonomía en el desempeño y la inclusión de nuevos miembros mediante procesos de integración refuerzan una cultura organizacional que prioriza el bienestar emocional y espiritual. Este entorno no solo favorece el crecimiento profesional, sino que transforma la experiencia laboral en una vivencia profundamente humana y significativa.

Enunciado descriptivo sintético:

Los docentes del Colegio La Salle perciben un clima organizacional positivo y fraterno, donde la calidad humana, los valores institucionales y el acompañamiento fortalecen el bienestar integral y el sentido de pertenencia.

INTERPRETACIÓN

Según la propuesta de Mejía Navarrete (2011) destaca que la interpretación es “enunciado teórico porque ofrecen una construcción conceptual de manera integral del fenómeno de estudio, para ello se apoya en la revisión bibliográfica y en las teorías más significativas que el autor considere para desentrañar los datos” (pág. 57). En este sentido se interpretarán los datos con los referentes que ya se han mencionado en el marco teórico, con el ánimo de identificar similitudes, diferencias, matices y trascender los datos, para buscar un esclarecimiento teórico, que permita interpretar mucho mejor la percepción del sistema de compensación de los empleados del colegio La Salle Envigado.

Tabla 8

Interpretación de las respuestas vs los conceptos del marco teórico

<p>Compensación Estratégica (CE)</p>	<p>La percepción que tienen los maestros sobre la compensación es que va mucho más allá del pago económico por su servicio, lo cual ha adquirido una mirada y un sentido más estratégico. Esta percepción se alinea con el pensamiento de Chiavenato (2011), quien hace alusión a la compensación como un sistema de recompensa que además del salario, incluye el incentivos no económicos como el reconocimiento y la posibilidad de desarrollarse profesionalmente. De la misma manera, Bessette (2014) y Hoole & Hotz profundizan en el concepto de compensación total, donde expresan la importancia de incluir elementos intangibles al ámbito laboral que mejora las relaciones, el clima laboral y las oportunidades de crecer personal y profesionalmente.</p> <p>Es claro que, en La Salle Envigado, los maestros valoran que el colegio incluya en su sistema de compensación el crecimiento espiritual y la formación continua, lo que refleja un enfoque holístico coherente con la esencia de La Salle y sus valores. Esto constituye un punto de unidad entre la práctica institucional y la teoría contemporánea sobre el bienestar integral y el desarrollo humano organizacional.</p>
---	---

<p>Beneficios Laborales (BL)</p>	<p>La percepción de los maestros frente los componentes no salariales que reciben como complemento a su compensación, se relaciona con el concepto de compensación indirecta, ampliamente trabajada por Chiavenato (2009). El autor argumenta que los beneficios deben generar retornos tanto para los colaboradores como para las empresas, con el fin de ser más productivos, mantener la fidelidad y la retención del talento humano.</p> <p>las entrevistas realizadas, mostraron de forma positiva cómo algunos beneficios que tiene la institución actualmente, sobre todo en el desarrollo humano y espiritual son percibidos de muy buena manera y son coherentes con la promesa de valor de una escuela privada de tinte religioso. Sin embargo, emergen algunas voces críticas en cuanto que se cuestiona la falta de continuidad, contratos indefinidos y otros reconocimientos que hagan más atractiva hacer parte de la planta de maestros.</p> <p>Autores como Newman, Gerhart y Milkovich (2027) hacen hincapié en que los beneficios deben ser percibidos como justos, pertinentes y adaptados a la realidad de los empleados. En esta línea, el ejercicio académico pone en evidencia que algunos beneficios que podrían aplicarse a los maestros son ausentes o no responden a algunas necesidades de los colaboradores como acompañar más la salud mental o darle mayor estabilidad en los contratos de trabajo, para aumentar la confianza entre organización y empleado.</p> <p>Vale la pena mencionar que la literatura citada, ha resaltado que los beneficios son respuesta a situaciones de presiones y luchas sociales de la clase trabajadora que han llevado a dignificar el trabajo. Por lo tanto, esta categoría sugiere oportunidades de mejora que permitan robustecer los beneficios en consonancia con las necesidades de sus colaboradores sin perder la esencia de la escuela lasallista.</p>
<p>Bienestar Organizacional (BO)</p>	<p>Los maestros relacionan su bienestar, no solo con los beneficios tangibles que reciben, sino también, con aspectos relacionales y de autorrealización como la autonomía, el reconocimiento y la calidad de la formación que recibe. Este entendimiento puede estar respaldada por autores como Fitz-enz (1999) y Davis & Newstrom (2012), quienes advierten que el bienestar integral influye de forma directa en la productividad y el sentido de pertenencia de los trabajadores.</p> <p>La institución se distingue por una impronta en sus trabajadores en la práctica de valores y relaciones humanas que proporcionan un clima de trabajo favorable. No obstante, este ejercicio académico sugiere que el bienestar debe consolidarse con mejores incentivos tangibles en salud mental, espacios de escucha, programas regulares de autocuidado que se alinean a las recomendaciones de Alvites-Huamaní (2019) cuando hace alusión a la prevención del estrés y la promoción del bienestar docente.</p>

Percepción Laboral (PL)	<p>La percepción que se tiene sobre las condiciones laborales relacionadas con salarios, reconocimientos, el buen trato y las relaciones cordiales, son imperantes y mantienen un impacto director en el compromiso de los trabajadores y en su motivación al trabajo. Esta categoría concuerda con el enfoque de Stephen y Coulter (2005), quienes destacan que las percepciones, aunque son subjetivas, crean comunidad y configuran realidades que pueden tener efectos concretos sobre la retención de los colaboradores y el mejoramiento del clima laboral.</p> <p>En el colegio La Salle Envigado los maestros expresan sentimientos encontrados en este aspecto. Por un lado, manifiestan que existe un ambiente fraterno y de cercanía humana, pero por otro lado expresan incertidumbre por la relación contractual que tiene el total de los trabajadores (contratos a término fijo) y la falta de claridad en las políticas de ascenso en el escalafón que tiene la congregación. Estas miradas, ponen en evidencia una disonancia entre las decisiones de la congregación y las expectativas del personal, lo que sugiere revisar la comunicación interna y conocer mucho más las necesidades de sus colaboradores.</p>
Clima Organizacional (CO)	<p>El clima organizacional resalta por su filiación con el valor de la fraternidad, el trabajo colaborativo y el liderazgo. En este tipo de ambientes, se mueve o se propician espacios afectivos que refuerzan la cercanía entre el lugar de trabajo y la pertenencia del empleado hacia la organización. Chiavenato (1999) expresa que un buen ambiente laboral fortalece los vínculos entre los empleados y la institución, creando mayor inmovilidad de los trabajadores a otros lugares y mayor compromiso con la institución</p> <p>Los hallazgos cualitativos de este estudio revelan que este clima organizacional se mantiene más fuerte a través de las relaciones humanas cercanas y genuinas, con un estilo de liderazgo horizontal empático. No obstante, se hace necesario que dicho entorno se configure con estructuras más formales de reconocimiento, promoción y el cuidado integral de sus colaboradores.</p>

La percepción de los maestros sobre del sistema de compensación y beneficios en el Colegio La Salle Envigado considera una valoración muy significativa de los elementos humanos, espirituales y de desarrollo, destacando el clima fraterno entre sus integrantes y un sentido espiritual de la labor educativa propia del carisma Lasallista. Sin embargo, también surgen tensiones relacionadas con la equidad salarial, la estabilidad contractual y el reconocimiento del desempeño. Estos hallazgos en dialogo con algunos referentes teóricos contemporáneos como Chiavenato, Fitz-enz, Bessette y otros, sugiere que un sistema de compensación estratégico y sostenible para La Salle debería equilibrar los beneficios económicos, intangibles y oportunidades de desarrollo,

en coherencia con los valores institucionales y las necesidades reales del talento humano existente.

Tabla 9

Síntesis de hallazgos de mejora por categorías

<ul style="list-style-type: none"> • Categoría 1. Compensación estratégica (CE) 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los tiempos de aplicación del aumento salarial tras la graduación en especializaciones o maestrías. • Establecer convenios con universidades (como la Unilasallista u otras) para ampliar el acceso a becas para docentes. • Incluir apoyo institucional para procesos de certificación profesional (como en el área de inglés). • Aumentar el porcentaje de ayuda económica para estudios de posgrado.
<ul style="list-style-type: none"> • Categoría 2. Beneficios Laborales (BE) 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer económicamente la carga adicional de jefaturas de área y docentes titulares. • Implementar un fondo de empleados para apoyar en vivienda o estudio. • Extender beneficios educativos a familiares cercanos, no solo hijos. • Otorgar contratos a término indefinido a docentes con desempeño sobresaliente. • Acceder a servicios médicos complementarios.
<ul style="list-style-type: none"> • Categoría 3. Bienestar organizacional (BO) 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar económicamente los proyectos o prácticas docentes destacadas a lo largo del año. • Otorgar reconocimientos por logros pedagógicos cercanos en el tiempo, no solo al cierre de ciclos largos. • Ampliar los espacios de descanso y compensatorios en tiempos de alta asignación laboral.
<ul style="list-style-type: none"> • Categoría 4. Percepción laboral (PL) 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la asignación laboral fuera del horario escolar, buscando mayor compensación o ajustes de tiempo. • Explorar modalidades híbridas de formación y trabajo autónomo en los tiempos de desarrollo institucional • Reforzar los canales de escucha y retroalimentación sobre las propuestas docentes.
<ul style="list-style-type: none"> • Categoría 5. Clima Organizacional (CL) 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar más a las familias de los docentes en los eventos institucionales. • Fortalecer los espacios de acompañamiento emocional mediante personal profesional en psicología. • Mejorar la comunicación sobre tiempos de respuesta a solicitudes administrativas.

Nota: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al reflexionar sobre los hallazgos de las entrevistas y su interpretación teórica, se permite dar respuesta a la pregunta de investigación ***¿Cómo perciben los maestros del colegio La Salle Envigado el sistema de compensación y beneficios en su bienestar organizacional?***

Es evidente que la percepción acerca la compensación y beneficios ofrecidos por La Salle Envigado es un factor crucial en la permanencia de los empleados. Sin embargo, dicha percepción está influenciada por diversos factores relevantes que le dan fuerza a las buenas acciones que hace la institución y otras que se sugieren podrían elevar su calidad, no solamente educativa, sino de ser un lugar de trabajo ideal para cualquier maestro:

- Los maestros perciben el sistema de compensación y beneficios como una estructura sólida dentro de la organización, porque promociona la formación permanente y el reconocimiento salarial a partir de la cualificación profesional. Tal percepción está sujeta al reconocimiento institucional por el crecimiento académico, lo que fortalece su sentido de pertenencia y compromiso. Por otro lado, también se evidencia que el sistema de compensación y beneficios es percibido como herramienta integral de bienestar. Los docentes consideran el sistema de compensación y beneficios del colegio como un mecanismo que trasciende lo económico, impactando tanto en su bienestar emocional como en su desarrollo profesional y familiar. Se destaca el acceso a becas, apoyos para estudios de hijos, bonos, días compensatorios y formación continua como elementos que fortalecen la calidad de vida.

Sin embargo, se pudo constatar que existen tensiones administrativas porque no se da un reconocimiento oportuno del escalafón, como en el caso de los aumentos salariales por postgrado que no se dan de forma inmediata, sino al año siguiente. Los docentes proponen establecer convenios universitarios, apoyo

en certificaciones como el inglés, y mayores ayudas económicas para posgrados, lo cual potenciaría una mejor percepción y elevaría la motivación al servir en La Salle.

- Los maestros valoran de forma considerable los beneficios que reciben del colegio, especialmente en lo relacionado con la educación de sus hijos, los auxilios económicos para estudios, y las capacitaciones y experiencias internas. La posibilidad de acceder a ayudas para educación, vivienda, o de contar con condiciones laborales estables es percibida como una fuente de tranquilidad y proyección personal. Los docentes reconocen que este sistema ha contribuido a alcanzar metas importantes como estudios de posgrado, compra de vivienda o sostenimiento familiar. Dichos beneficios son recibidos como un respaldo a su entorno familiar, espiritual y profesional, lo que incide directamente en su bienestar. No obstante, la percepción se ve matizada por la ausencia de elementos que fortalezcan la equidad interna, como la falta de reconocimiento económico a docentes titulares y jefes de área que según ellos asumen mayores responsabilidades, o la no existencia de contratos a término indefinido para quienes presentan mayor tiempo en la organización. Además, se plantean mejoras en el acceso a servicios médicos complementarios y la creación de un fondo solidario para vivienda y estudio.
- Los maestros destacan que su bienestar no sólo está limitado a lo económico, porque el público entrevistado ya lo ven como un tema resuelto y la empresa es seria en ese tema, sino que incluye el fortalecimiento de la dimensión emocional, espiritual y relacional. Las actividades misionales como las convivencias, retiros espirituales, jornadas formativas y espacios de reconocimiento impactan esencialmente a su bienestar. Sin embargo, no perciben que este bienestar se refuerce a través de, incentivos a proyectos innovadores y espacios de descanso que respondan a la carga del trabajo docente, especialmente en momentos de alta demanda laboral. Estas mejoras fortalecerían la percepción de bienestar como una experiencia concreta, y no únicamente discursiva.

- Los hallazgos demostraron que los docentes se sienten acogidos y respetados por la institución, lo cual genera una percepción laboral positiva. Sin embargo, algunos aspectos afectan esta percepción, como la situación de que algunas actividades extracurriculares no reciben compensación proporcional o que las jornadas institucionales no consideran modalidades de teletrabajo o espacios híbridos, aunque en la educación presencial, sería un tema complejo ausentarse del aula. Además, la percepción se ve afectada por la poca retroalimentación frente a iniciativas presentadas por los maestros. Sería más favorable si se le colocara atención a las ideas que presentan los maestros que podrían ser significativa, así como flexibilizar los espacios de desarrollo institucional con base en la confianza y corresponsabilidad.
- Por otro lado, Se evidencia que los maestros valoran profundamente el clima organizacional: un ambiente laboral fraterno, empático, de confianza y cercanía, en el que el liderazgo se percibe accesible y respetuoso. Esta dimensión emergente no fue inicialmente considerada en el diseño del estudio, pero surgió con fuerza como factor clave potenciando el impacto del sistema de beneficios lo cual ayudó a identificar que los maestros perciben el clima laboral del Colegio La Salle Envigado como uno de sus principales atractivos, porque describen un ambiente colaborativo y acogedor, en coherencia con el carisma de San Juan Bautista de La Salle.

No obstante, se pudo evidenciar oportunidades de mejora en mayor integración de sus familias a las actividades institucionales, en el acceso a atención psicológica y emocional profesional, y en la mejora de la comunicación interna. Potenciar estos aspectos podría elevar aún más el sentido de pertenencia y consolidar una cultura institucional de cuidado integral.

Al recapitular, los maestros del Colegio La Salle Envigado tienen una buena percepción del Sistema de Compensación y Beneficios como una propuesta integral, oportuna y que ha venido mejorando, impactando de forma positiva su bienestar organizacional. La consideración, evidentemente está anclada a una remuneración justa, reconocimiento del desarrollo profesional de sus colaboradores y su preocupación por su crecimiento personal y espiritual. El proceso investigativo, permitió identificar mejoras que están orientadas a fortalecer la equidad, la practicidad administrativa, el reconocimiento por ejercer actividades de liderazgo, la integración familiar, y la participación en la toma de decisiones. Es cierto que estas percepciones no solo validan la importancia del sistema de compensación y beneficios actual, sino que abren nuevos caminos para su consolidación como estrategia clave de sostenibilidad organizacional y fidelización del talento humano.

En síntesis, se reconocen avances, pero también se identifican oportunidades de mejora, Aunque las percepciones son mayoritariamente positivas, algunos docentes sugieren ajustes puntuales: mayor reconocimiento a docentes con responsabilidades adicionales, más agilidad en trámites para beneficios, convenios universitarios ampliados, y fortalecimiento de apoyos psicológicos. Estas propuestas reflejan un compromiso activo con la mejora continua del sistema.

Recomendaciones

- Se recomienda revisar la política institucional de compensación y beneficios que articule los componentes salariales y no salariales, teniendo como principio los criterios transparentes, justos y conocidos por todos los trabajadores. Esta política debe dar respuesta tanto a la vitalidad financiera del colegio como a la necesidad de reconocer el compromiso, la fidelidad y el liderazgo pedagógico de los docentes. Incluir elementos como bonificaciones por desempeño, reconocimientos simbólicos, y mecanismos de escalafón interno contribuiría a mejorar la percepción de bienestar por parte de sus trabajadores.

- Se recomienda incluir programas de bienestar que den respuesta de manera más directa a las necesidades expresadas por los docentes, especialmente en relación con la categoría de asignación laboral y desarrollo profesional. Esto contiene, la disponibilidad de tiempo para la planeación académica, capacitación continua con recursos institucionales, acceso a convenios educativos, acompañamiento emocional, salud mental y mejora del equilibrio entre la vida personal y laboral. Es importante anotar que dichos beneficios deben estar diseñados como una inversión estratégica en la sostenibilidad del talento humano.
- Implementar canales más ágiles de gestión y respuesta a solicitudes debido a que algunas percepciones reflejan demoras o rigidez en los procesos administrativos para acceder a beneficios o actualizaciones de escalafón. Por tanto, se recomienda revisar los tiempos de respuesta y establecer procedimientos más flexibles para facilitar el acceso oportuno a los derechos adquiridos por formación o desempeño.
- Reconocer de forma diferenciada las responsabilidades adicionales dado que algunos docentes señalaron que los cargos con mayor carga laboral, como titularidades o jefaturas, deberían tener una compensación diferenciada. Se recomienda realizar un análisis interno que permita ajustar los beneficios de forma equitativa, según niveles de responsabilidad, manteniendo la transparencia y la percepción de justicia.
- Incorporar estrategias de bienestar emocional y salud mental, considerando la carga emocional del ejercicio docente, por lo que sería valioso incluir en el sistema de beneficios el acompañamiento psicológico o psicosocial. Contar con profesionales que atiendan al personal en momentos críticos o de alta demanda contribuiría significativamente al bienestar integral de los colaboradores.

- Dado que el clima organizacional emergió como una categoría clave en las percepciones docentes, se sugiere que el colegio lo incluya explícitamente dentro de sus planes de gestión humana. Fomentar relaciones cercanas, entornos de trabajo armónicos y liderazgo empático, debe convertirse en una línea estructural del sistema de bienestar institucional.
- Adicional, se recomienda institucionalizar mecanismos de retroalimentación, como encuestas anuales o grupos focales, que permitan recoger percepciones y sugerencias de los maestros frente al sistema de compensación. Esto asegurará que el modelo siga evolucionando en consonancia con las necesidades reales de su talento humano.
- Finalmente, se recomienda que la institución mantenga en sus buenas prácticas del clima laboral, percepción y satisfacción con la compensación y beneficios, que le permitan retroalimentar las políticas institucionales desde la voz de los mismos maestros. Esto debe ir conducido por espacios participativos donde los docentes puedan hacer sus propuestas, expresar necesidades y construir colectivamente soluciones. Tal línea de acción fortalecería la participación institucional y contribuiría a una mayor apropiación del PEI, consolidando la gestión humana como un eje estratégico en la cultura organizacional del colegio.

REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

- Alvites-Huamaní, C. G. (2019). *Estrés docente y factores psicosociales en docentes de Latinoamérica, Norteamérica y Europa. Propósitos y Representaciones*,. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n3.393>
- Al-zawahreh, Al-zawahreh, A., & Nayef Al-Madi, F. (2012).) La utilidad de la teoría de la equidad para mejorar la eficacia organizacional. *Revista Europea de Economía, Finanzas y Ciencias Administrativas*, 02.
- Ames-Guerrero, R. J. (2021). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Económicas CUC*, vol. 43 N°, 43(1), 139–152.
- Aquino, J., Vela, R., Marab, A., & Aquino, G. (1999). *Recursos humanos para no especialistas* . Buenos Aires: Macchi.
- Ávila, S., & pascual, M. (2020). Marco filosófico del compromiso organizacional: Discusión del modelo de Allen y Meller, propuesta de un nuevo modelo de estudio. *Estudios empresariales segunda época*.
- Bai, J., & Liu , J. (2018). A Study on the Influence of Career Growth on Work Engagement among New Generation Employees. *Open Journal of Business and Management. Revista Abierta de Negocios y Gestión >*, Vol.6 No.2, Abril 2018.
- Beal, X. V. (2007). *¿Cómo hacer investigación cualitativa?* ETXETA, SC.
- Calderón Hernández, G., Alvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19, 225-254.
- Calderón Hernández, G., Alvarez Giraldo, C., & Naranjo Valencia Julia. (2006). estión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), pp. 225-254.
- Cerda Gutiérrez, H. (2000). *Los elementos de la investigación. Cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Bogotá: El Búho.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión Del Talento Humano* . McGraw-Hill Companies, Inc.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones*. México: The McGraw-Hill.
- Colegio La Salle Envigado. (05 de Febrero de 2025). *Colegio La Salle Envigado*. Colegio La Salle Envigado: <https://www.envigado.gov.co/planes/plan-de-desarrollo-20242027>
- Colegio Salle Envigado. (20 de Febrero de 2025). Actualización de datos de colabores Salle Envidado. Envigado, Antioquia, Colombia.
- Colquitt, J. A. (2005). *How should organizational justice be measured?*
- Congregación de los Hermanos de las Escuelas Cristianas. (2023). *Medición Clima organizacional*.
- Creswell, J. W. (2013). *Investigación Cualitativa y Diseño Investigativo*. línea de investigación en juventud Doctorado.
- Distrito Lasallista Norandino. (2024). *Cristerios y políticas para la Gestión Educativa Lasallista*.
- Durango, B. (2016). Bienestar psicológico como elemnto principal para el engagment. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*.
- Fitz-Enc, J. (1999). *Cómo medir la gestión de los recursos humanos*. Deusto.

- Galeano, M. (2009). *Estrategias de investigación social cualitativa. El giro en la mirada. Medellín.* Carreta Editores.
- Gallardo-Gallardo, E, Thunnissen, M., & Scullion, H. (2019). Gestión del talento: el contexto importa. . *Revista internacional de gestión de recursos humanos* , 31 (4), .
<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>.
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2010). *Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana.* Colección Ciencias de la Administración.
- González, F., Selva, C., & Sunyer, A. (2021). La influencia de la remuneración total en la satisfacción laboral. *Universitas Psychologica*, 1-15.
- Greenberg, J. (1987). *A taxonomy of organizational justice theories. The Academy of Management Review*,.
- Gutiérrez, H. C. (1993). *LOS ELEMENTOS DE LA INVESTIGACION, COMO RECONOCERLOS Y CONSTRUIRLOS.* EDITORIA L EL BUHO LTDA.
- Hermanos de las Escuelas Cristianas. (30 de enero de 2025). *Distrito Lasallista Norandino.* Distrito Lasallista Norandino: <https://lasallenorandino.org/>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA.* Me G raw Hill Education.
- Hernández-Sampieri, R. (2018). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA.* Me G raw Hill Education.
- Kvale, S. (1996). *Las entrevistas investigacióncualitativa.* Morata.
- Mabaso, C. M., & Dlamini, B. I. (2018). Impact of Compensation and Benefits on Job Satisfaction. *Academic, Journals Inc.*
- Madero Gómez, S. M. (2016). Impacto de los objetivos de la administración de compensaciones en los elementos de la compensación monetaria y no monetaria. *Investigación Administrativa*, pp. 38-51.
- MEN, M. d. (2013). *Hacia la creación y consolidación de un plan de Incentivos para Docentes y directivos docentes de sector oficial, con miras al mejoramiento de la calidad de la educación en Colombia.*
- Meyer, J. &, & Allen, N. (1991). *Tres componentes, conceptualización del compromiso.*
- Meyer, J. P. (1984). *Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations.*
- Michaels, E., & Handfield, J. . (2003). *La guerra por el talento. Principios para atraer, desarrollar y retener empleados altamente exitosos.*
- Michaels, E., & Handfield-Jones, H. y. (2003). *La guerra por el talento. Principios para atraer, desarrollar y retener empleados altamente exitosos.*
- Ministerio de Salud Nacional. (1993). *RESOLUCION NUMERO 8430 DE 1993.*
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RESOLUCION-8430-DE-1993.pdf>
- Mondy, J. B. (2010). *Administración de recursos humanos.* PEARSON EDUCACIÓN, México.
- Monje, C. A. (2011). *Metodologia de la invetsigacion cualitativa y cuantitativa.*
<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Morales, O. (2003). *Fundamentos de la investigación documental y la Monografía. En Introducción a los métodos y técnicas de investigación.*

- Navarrete, J. M. (2011). Problemas centrales del análisis de datos cualitativos. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*, Argentina. ISSN 1853-6190. Pp. 47 - 60.
- Nazario, R. (2006). *Beneficios y motivaciones de los empleados*.
- Newman, J., George T. Milkovich, T. M., & Barry A. Ge, A. G. (2017). *Compensation*. McGraw-Hill Education, 2017.
- Odden, A., & Kelly, J. A. (2008). *Strategic management of human capital in public education*. Madison, WI: Consortium for Policy Research in Education. Retrieved January, 5, 2010.
- OMS, organización Mundial de la salud. (2010). *Ambientes de Trabajo Saludables: un modelo para la acción*. Ginebra: Ediciones de la OMS.
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). *Tiempo de trabajo y conciliación de la vida laboral y personal en el mundo*. Geneva: International Labour Office, 2022.
- Piña, L. (2018). Compensación salarial en centros públicos de educación media de Colombia desde el punto de vista del docente. *Revista de publicación científica y académica Konsensus*, 1-20.
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. 7. <https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>
- Restrepo, N. (1998). Ética Empresarial. *Revista Poder y Dinero*.
- Rios Manriquez, M., Pérez Rendón, L., Sánchez-Fernández, M. D., & Ferrer Guerra, J. (2017). Estrategias de compensación y su relación con el compromiso organizacional en los docentes de las instituciones de educación superior en México. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, vol. 16, núm. 2, abril-junio, pp. 90-103.
- Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la Investigación, Diseño y ejecución*. Ediciones de la U.
- Ruggeri, A. (12 de Marzo de 2024). 5 de los países con el mejor equilibrio entre la vida laboral y la personal en el mundo. *BBC news Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/articulos/c51dekz7erpo>
- Salanova, M. &. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial. Alianza Editorial.
- Salanova, M. (2009). *Organizaciones saludables, organizaciones resilientes*.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios financieros*.
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37 (3), 177-184.
- Salle Envigado. (2025). *Proyecto Educativo Institucional*.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL.
- Sanches Trujillo, M. G., & Garcia Vargas, M. (2017). *Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una Exploración cualitativa para su estudio*. Scientia et Technica Año XXII.
- Sánchez, F. F. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *REVISTA DIGITAL DE INVESTIGACIÓN EN DOCENCIA UNIVERSITARIA*.
- Segovia Romo, A., Mendoza Gómez, J., Martínez, R., Abreu Quintero, J., & Quintero, J. (2011). El Rol de la Remuneración Variable en la Efectividad Organizacional de las Empresas. *International Journal of Good Conscience*.
- smart, P. (2024). Cómo la compensación flexible influye en la salud mental y el bienestar de los empleados. *Psico smart*.
- Stake, R. (1995). *El arte de la investigación mediante estudios de casos*. Sage Publications, Inc.

Stephen, P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Thelma , C., Carrillo, D., Centeno, G., & Mézquita, Y. (2023). JUSTICIA ORGANIZACIONAL: SU DIMENSIONALIDAD. *Praxis Psy*.