Vigilada Mineducación

INFLUENCIA DE LOS BENEFICIOS EXTRALEGALES EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES

INFLUENCE OF EXTRALEGAL BENEFITS ON WORKER PRODUCTIVITY

ANDREA CAROLINA SUÁREZ SUAZA

DEICY CATHERINE POLANCO AYA

Proyecto de investigación

Asesor, docente

CARLOS ANDRÉS RUBIO MAYA

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL

MEDELLÍN

2023

RESUMEN

La presente investigación busca caracterizar la asignación de beneficios extralegales a los empleados, a partir del análisis de la percepción que tienen los líderes de la organización sobre la influencia en el logro de la productividad de sus empleados. Frente al marco teórico de referencia, se abordan tres conceptos que permiten desarrollar este trabajo de investigación: la productividad del talento humano desde una perspectiva de los líderes, los beneficios extralegales para los empleados y la Influencia de los beneficios extralegales en la productividad. El método para desarrollar para esta investigación es de tipo cualitativo y cuantitativo con enfoque descriptivo. Es un estudio de caso basado en un cuestionario y en entrevistas semiestructuradas a líderes de la organización con las siguientes características: trabajadores que se encuentre en el nivel gerencial (gerentes, jefes y coordinadores) de la empresa Gecelca S.A.E.S.P. Los resultados de este estudio respaldan la importancia de considerar no solo los aspectos tangibles de la compensación, sino también los elementos emocionales y de bienestar al abordar la gestión de recursos humanos. El enfoque en beneficios extralegales bien diseñados y adaptados a las necesidades de los empleados puede llevar a una mayor retención de talento y a un impulso continuo en la productividad, creando así un ciclo virtuoso de desarrollo tanto a nivel individual como organizacional. En última instancia, la comprensión de esta relación entre beneficios extralegales y productividad puede guiar decisiones estratégicas que promuevan el florecimiento y el logro de metas en Gecelca S.A. E.S.P. Este proyecto de investigación concluye que los beneficios extralegales ejercen una influencia positiva en la productividad

de los trabajadores. Esta repercusión favorable se origina en la percepción que los líderes tienen de sus colaboradores. Los resultados sugieren que los empleados experimentan un sentimiento de orgullo al formar parte de la empresa, fortaleciendo así su sentido de pertenencia. Además, sienten que son reconocidos tanto a nivel personal como social, lo que amplía su motivación y compromiso. Estos factores contribuyen a que los trabajadores perciban su función como un recurso de gran relevancia dentro de la organización, robusteciendo su dedicación y esfuerzo en la consecución de los objetivos corporativos. Los beneficios extralegales juegan un papel fundamental en la mejora de la productividad empresarial. La consideración de estos aspectos clave, junto con una adaptación a las características demográficas y culturales de los empleados, genera un entorno en el que los esfuerzos individuales y familiares son recompensados, fomentando un compromiso laboral más sólido y una mayor contribución al éxito de la organización. En consecuencia, los beneficios extralegales estructurados y diseñados adecuadamente pueden motivar a los empleados a mantener un rendimiento sostenible, impulsando una mayor productividad y eficiencia en el trabajo. La implementación de estrategias de beneficios extralegales debe cumplir con las regulaciones laborales, evitando posibles conflictos legales.

Palabras clave: beneficios extralegales, influencia de los beneficios extralegales en la productividad de los trabajadores

ABSTRACT

The present research seeks to characterize the allocation of extra-legal benefits to employees, based on the analysis of the perception that the leaders of the organization have about the influence on the achievement of the productivity of their employees. Faced with the theoretical framework of reference, three concepts are address that allow the development of this research work: The productivity of human talent from the perspective of leaders, extralegal benefits for employees and the influence of extralegal benefits on productivity. The method developed for this research is qualitative and quantitative with a descriptive approach. It is a case study based on a questionnaire and semi-structured interviews with leaders of the organization with the following characteristics: Workers who are at the managerial level (managers, heads, and coordinators) of the company Gecelca S.A.E.S.P. The results of this study support the importance of considering not only the tangible aspects of compensation, but also the emotional and well-being elements when approaching human resource management. A focus on well-designed extralegal benefits tailored to the needs of employees can lead to greater talent retention and a continued boost in productivity, thus creating a virtuous cycle of development at both the individual and organizational levels. Ultimately, understanding of this relationship between extralegal benefits and productivity can guide strategic decisions that promote the flourishing and achievement of goals in Gecelca S.A. E.S.P. This research project concludes that extralegal benefits exert a positive influence on the productivity of workers. This favorable repercussion originates from the perception that leaders have of their collaborators. The results suggest that

employees experience a sense of pride in being part of the company, thus strengthening their sense of belonging. In addition, they feel that they are recognized on both personally and socially, which increases their motivation and commitment. These factors contribute to workers perceiving their role as a highly relevant resource within the organization, strengthening their dedication and effort in achieving corporate objectives. Extralegal benefits play a fundamental role in improving business productivity. The consideration of these key aspects, together with an adaptation to the demographic and cultural characteristics of the employees, generates an environment in which individual and family efforts are rewarded, fostering a stronger work commitment and a greater contribution to the success of the organization. Consequently, properly structured and designed extralegal benefits can motivate employees to maintain sustainable performance, driving greater productivity and efficiency at work. The implementation of extralegal benefit strategies must comply with labor regulations, avoiding possible legal conflicts.

Keywords: Extralegal benefits, influence of extralegal benefits on workers' productivity

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 8

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 15

2. JUSTIFICACIÓN 20

3. OBJETIVOS 23

3.1. OBJETIVO GENERAL 23

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 23

4. MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL 24

4.1. PRODUCTIVIDAD DEL TALENTO HUMANO 24

4.2. LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA INVESTIGACIÓN 32

4.3. BENEFICIOS EXTRALEGALES COMO HERRAMIENTAS PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD 33

4.4. RESPONSABILIDAD DEL EMPLEADOR EN EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE BENEFICIOS EXTRALEGALES 39

4.5. INVESTIGACIONES PREVIAS SOBRE LA RELACIÓN ENTRE BENEFICIOS EXTRALEGALES, LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD 41

5. DISEÑO METODOLÓGICO 45

5.1. ENFOQUE CUALITATIVO 45

5.1.1. Fuente de información 45

5.2. FASES 46

6. DESARROLLO DEL TRABAJO 48

7. RESULTADOS 52

7.1. PERCEPCIÓN DE LOS LÍDERES SOBRE EL CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES 52

7.2. CARACTERIZACIÓN Y ALCANCE DE LOS BENEFICIOS EXTRALEGALES: UNA INDAGACIÓN CON LOS LÍDERES DE LA EMPRESA 57

7.3. CARACTERIZAR LOS BENEFICIOS EXTRALEGALES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES A TRAVÉS DE LA PERCEPCIÓN DE LOS LÍDERES 63

7.4. CÓMO LOS BENEFICIOS EXTRALEGALES DE LA EMPRESA GECELCA S.A. E.S.P., INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES A PARTIR DE LA PERCEPCIÓN DE LOS LÍDERES DE LA MISMA EMPRESA 65

8. CONCLUSIONES 72

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 77

ANEXOS 82

ANEXO 1. GUÍA Y ENTREVISTA 82

INTRODUCCIÓN

Las condiciones de trabajo han sido una respuesta a la necesidad humana básica de ocupación y desarrollo tecnológico a lo largo de la historia. En la actualidad, la concepción del bienestar integral de los trabajadores promovida por las organizaciones a través de beneficios extralegales se ha convertido en un tema de gran interés desde la perspectiva del liderazgo. Las empresas reconocen la importancia de identificar si sus inversiones en beneficios son congruentes con el logro de sus operaciones cotidianas, y en esta búsqueda encuentran un desafío crucial en su recurso más valioso: las personas.

En este marco, la presente investigación tiene como objetivo buscar el impacto tanto positivo como negativo de los beneficios extralegales en la productividad de los trabajadores. Como sabemos los beneficios extralegales, también conocidos como incentivos no monetarios o beneficios intangibles, representan un aspecto clave en la gestión de recursos humanos, ya que complementan los salarios y las prestaciones legales ofrecidos por las empresas.

Al respecto, la revista *Emprendedores News* (Berenstein, 2018), en un artículo en el que resalta la labor de presidente mundial de Starbucks: Howard Schultz, expone consejos inspiradores para empresarios en ejercicio y en potencia, en el que incluye una de las frases célebres de Schultz: “El éxito es mejor cuando se comparte” (párr. 9). El contexto de esta frase encierra un valor fundamental de amor y humanidad en

el que reconoce la satisfacción propia revertida en beneficios a los demás, que se podría abordar tanto desde el ámbito personal, lo que doy de mi ser: valores, principios, detalles, como desde lo que la organización está dispuesta a dar, a compartir con su recurso más valioso.

Sin lugar a duda, esta comparación sobra cuando el empresario considera el éxito como el resultado de la satisfacción plena personal, familiar y social que se puede compartir, cualidades que van más allá del dinero o las ganancias económicas, y lo que realmente busca es generar valor. El éxito radica en cómo influye en la vida de los demás y en cómo contribuye al bienestar colectivo.

Cuando las personas se conectan con otras en sus gustos, sus principios y sus necesidades, y estas, a su vez, responden a gustos, principios y necesidades comunes con otras personas, esto permite que la empresa desarrolle planes y genere beneficios bilaterales en torno al éxito de la organización.

De acuerdo con Meyer (1972), la productividad nunca es un accidente. Siempre es el resultado de un compromiso con la excelencia, la planificación inteligente, y de un esfuerzo bien enfocado lo que, a la luz de la presente investigación, nos brinda una visión humana y consciente sobre la organización en el desarrollo habitual, cuyo interés es profesional. Con el paso de los años y en diferentes industrias y procesos, la productividad ha tenido un sinnúmero de significados y definiciones, que parecen convertirla en una ciencia para las empresas. Sin embargo, desde el desempeño

laboral, personal y en equipo, este concepto se puede ver influenciado por muchos factores que no son sólo internos de la organización, sino que hacen parte del ser social del trabajador.

Vivir con plenitud y bienestar no siempre se traduce en productividad y en factores prioritarios para el logro de los objetivos de las organizaciones. Por ello, el presente trabajo plantea como propósito la búsqueda, desde la visión de líderes y coordinadores, sobre cómo estos factores influyen la productividad de los trabajadores. Con una visión futurista y actual, según Gates (2012) en los comentarios de su libro: “El próximo siglo, los líderes serán aquellos que empoderen a otros” (p. 10). Esto considerando entonces todos los beneficios extralegales con los que la empresa Gecelca S.A. E.S.P., nuestro modelo, les responde a sus trabajadores.

Según Drucker (1986), el conocimiento es fuente de riqueza, aplicado a tareas que ya conocemos, se convierte en productividad. Aplicado a tareas que son nuevas, se convierte en innovación, en este sentido, el presente proyecto de investigación inicia a partir de la necesidad de indagar, desde el área de Recursos Humanos de Gecelca acerca de los beneficios extralegales actualmente definidos, que la llevan a configurar un entorno laboral saludable y competitivo. Para lograrlo, se requiere elaborar un sinnúmero de estudios que abarcan desde la necesidad del cargo, la publicación, selección y administración, hasta la nómina, entre otras. Limitamos su alcance a la valoración cualitativa del líder frente a la proyección productiva del

trabajador que hace parte de su equipo y que promueve su acción para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Este proyecto de investigación aborda tres temáticas fundamentales, que se entrelazan de manera armoniosa para comprender en profundidad la relación entre los beneficios extralegales y la productividad del talento humano desde la perspectiva de los líderes. Estas temáticas son la evaluación de la productividad del talento humano desde el punto de vista de los líderes, la importancia de los beneficios extralegales para los empleados y el impacto de estos beneficios en la productividad de los trabajadores.

En el marco teórico, se destacan los aportes de diversos autores que han dejado una huella significativa en el desarrollo del recurso humano. Entre ellos, J. H. McGraw (NNDB, 2019), profesor universitario y cofundador de la editorial McGraw-Hill, cuyas especializaciones en ingeniería y ciencias lo llevaron a concentrarse en libros de texto empresariales, gestión y ciencias sociales, a mediados de la década de 1930. Su legado se perpetúa a través de esta editorial estadounidense que recopila obras científicas y técnicas de economía empresarial, administración de personal y recursos humanos, entre otros temas relevantes.

Las contribuciones de estos expertos permiten consolidar una base teórica sólida y diversa que enriquece la comprensión de la relación entre los beneficios extralegales y la productividad del talento humano. Con estas perspectivas, se

aspira a proporcionar un análisis profundo y esclarecedor que guíe a las organizaciones hacia prácticas más efectivas en la gestión de sus recursos humanos y en el fomento de un entorno laboral más satisfactorio y productivo.

A lo largo del tiempo, se han desarrollado estudios encaminados a investigar cómo los beneficios extralegales influyen en la productividad de los trabajadores, para lo cual citamos el estudio: *El impacto de incentivos no monetarios en el desempeño de los empleados: un estudio de caso de una compañía* (Gudo, 2016), en el cual su autor identifica que los beneficios extralegales, tales como reconocimientos, capacitación y desarrollo profesional, influyen en el desempeño de los empleados. Los resultados de dicho estudio llevan a su autor a concluir que los beneficios no monetarios tienen un impacto positivo en la motivación y la productividad de los empleados.

Con respecto a la presente investigación, esta se llevó a cabo en tres fases: la primera es la contextualización o referenciación teórica, que permitió sustentar conceptualmente el desarrollo de la investigación; en la segunda, se desarrolla el trabajo de campo, apoyado en el instrumento construido para aplicarlo a la muestra seleccionada, y en la tercera, se desarrollan la observación de la información recogida de las entrevistas, el análisis y las conclusiones.

Las preguntas formuladas en el modelo de entrevista, para capturar la información de los líderes y constituir dicha información en herramientas para el desarrollo de la investigación, están contenidas en el anexo 1.

Las sesiones y las preguntas que se desarrollaron en ambientes dinámicos laborales, donde la temática ese desarrolló en forma de conversación. Algunos espacios físicos presenciales y otras a través de medios virtuales, con previos agendamientos de las partes.

Como modelo de estudio, la presente investigación busca evaluar los motivadores económicos acordados que ofrece Gecelca considerados beneficios extralegales, y demostrar desde la óptica de los líderes cómo estos influyen e intervienen en la productividad de los trabajadores.

Muchas empresas, en su afán de definir motivadores para lograr los objetivos para sus empleados, omiten intervenir en los factores que realmente son importantes y que son pilares para el desempeño de sus trabajadores de manera integral. Esta investigación prospecta generar un impacto en la calidad de vida de los trabajadores dentro de una organización y mostrar una visión humana, productiva y consciente frente a los beneficios extralegales. A partir de los hallazgos de este trabajo, se desea consolidar ideas, alternativas y opciones que permitan que las empresas puedan considerar los beneficios y programas extralegales como parte de los factores que influyen de manera directa o indirecta en la productividad de los

empleados; asimismo, para que sea un referente a otras compañías, organizaciones, agremiaciones y otras formas de conformación laboral, y así propender por crear iniciativas y estrategias que permitan tender un puente entre lo social y lo corporativo, considerando la gestión constante de los beneficios extralegales.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el entorno laboral actual, las organizaciones están en la búsqueda constante de formas de mejorar la productividad de sus empleados, para mantener su competitividad en el mercado. Una de ellas son los beneficios extralegales, que han surgido como un componente crucial en la estrategia de gestión de los recursos humanos. Estos beneficios van más allá del salario y los aspectos legales de los contratos laborales, y pueden incluir desde opciones de trabajo flexible y programas de bienestar hasta oportunidades de desarrollo profesional y reconocimientos no monetarios.

El presente trabajo de investigación busca analizar los beneficios extralegales que, a la luz de Gecelca, se definen como:

- **Prima extralegal de servicio.** 30 días de salario básico pagaderos anualmente, 15 días en junio y 15 días en diciembre, aparte de la prima legal de servicio.
- **Pólizas.** De vida, en caso de accidentes graves y mortales, y de salud.
- **Auxilio de estudio.** Para pregrado, el 50% del valor de la matrícula, y para posgrado, el valor se determina en el comité de estudio.
- **Préstamo de vehículo.** Hasta por seis veces el salario básico mensual. Valor máximo $60 millones.
- **Préstamo de vivienda.** Hasta 15 veces el salario básico mensual, sin superar 80% del valor del inmueble, ya sea para compra o construcción.

- **Compensaciones variables (PIC).** Según ganancias económicas de la organización, por cumplimiento de Indicadores corporativos y de gestión, se reconoce un incentivo económico para todos los empleados, estén alineados de manera directa o no, al objetivo estratégico de la organización. Este concepto, para efectos de la investigación, será denominado incentivos.

Es importante reconocer que en la organización que los beneficios extralegales posibiliten a sus empleados a la productividad durante el desempeño de su labor (García y otros, 2016). Por ello, es necesario identificar cómo su líder inmediato lo define estratégicamente para potencializar su colaborador.

Uno de los conceptos que le aportan a esta investigación como parte del proceso y que nos dan una visión de los objetivos es el de *productividad*, un concepto afín a la economía que se refiere a la relación entre la cantidad de productos obtenida mediante un sistema productivo y los recursos empleados en su producción. En este sentido, la productividad es un indicador de la eficiencia productiva.

La productividad también puede medirse en función del tiempo. Esto quiere decir que, mientras menos tiempo se emplee en obtener un producto determinado, más productivo podemos considerar el sistema empleado. En este sentido, la productividad determina la capacidad de un sistema productivo para elaborar los productos requeridos y el grado en que son aprovechados los recursos empleados en el proceso productivo.

Desde el punto de vista de la etimología, la palabra *producción* viene del latín producto, *productionis*, que en latín significa *prolongación*, *alargamiento* (significados.com, 2016). De allí que el concepto de productividad sea aplicable a una empresa industrial o de servicios, a un comercio particular, a un ramo de la industria o, incluso, a la economía de una nación.

Otro de los conceptos es la *motivación*, que, para efectos de esta investigación, Chiavenato (2000) en su texto *Administración de recursos humanos* define como:

> Es resultado de la interacción entre las características biológicas del individuo y la experiencia de desarrollo que acumula desde la infancia hasta la vida adulta. La diversidad de experiencias hace que cada sistema individual se desarrolle de manera diferente. (p. 75)

Es observable que, desde el punto de vista del comportamiento, los colaboradores se expresen frente a los líderes respecto a los beneficios extralegales expuestos. Esta investigación busca precisamente eso, reconocer todos los beneficios laborales que brinda la empresa, desde incentivos y bonificaciones, hasta permisos extralegales, que impulsan el talento y le generan productividad al negocio.

Según Calderón y otros (2007):

> Es posible concluir que las medianas empresas hacen esfuerzos en aquellas prácticas orientadas a lograr un proceso productivo eficiente (selección y capacitación), pero con frecuencia dejan de lado aquellas que se encuentran

> orientadas hacia la retroalimentación, el mejoramiento y la satisfacción (evaluación y remuneración). (p. 47)

Las empresas son estructuras integradas, en las que no sólo se definen unos insumos y recursos de operación, sino que se establecen objetivos y estrategias en las que sólo unos trabajadores motivados pueden procurar el desempeño eficiente y orientado en pro de la organización.

Para fortalecer la permanencia de los trabajadores, una de las principales herramientas está asociada a la evaluación, el análisis y la innovación de los planes de beneficios extralegales, no sólo para impactar en la retención y motivación de los colaboradores, sino para propender por su calidad de vida, personal, profesional y social, fortalecer la imagen corporativa y contribuir a la productividad.

En otras palabras, encontrar un punto de equilibrio entre la satisfacción por la indemnización obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye en gran medida el objetivo del departamento de personal, en cuanto a retribución de la labor; además, reconocer cómo los beneficios extralegales de Gecelca influyen en la productividad de los trabajadores si concurre una relación inmediata que favorece los resultados de la empresa, para lograr equipos comprometidos y más eficaces.

Todo lo anterior, abordado desde la visión crítica y humana del líder inmediato de algunas áreas de la empresa. Los líderes son aquellas personas que, por su rol,

tienen el objetivo de controlar los recursos, los tiempos, los inventarios y la gente, para generar un resultado concreto dirigido hacia el plan estratégico de la organización. Este rol juega un papel fundamental en la definición de la productividad.

2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación explora la funcionalidad de los beneficios extralegales y su influencia en la productividad de los trabajadores desde la perspectiva de los líderes en la organización. Al abordar este enfoque cualitativo, se busca comprender de manera integral cómo estos beneficios extralegales pueden mejorar la productividad de los trabajadores y al mismo tiempo disponer de información valiosa para la toma de decisiones y el diseño de estrategias de gestión de recursos humanos.

Asimismo, busca brindar recomendaciones y soluciones prácticas en las que Gecelca como organización desee mejorar en relación con su productividad, a través de la optimización de los beneficios extralegales para sus empleados, y de la identificación de los aspectos clave para el bienestar y la motivación de los trabajadores. Así podrá encontrar la forma de resolver problemas que estén relacionados con el rendimiento y la retención del talento humano.

El fin es aportar metodologías de análisis cualitativo para evaluar cómo los beneficios extralegales inciden en la percepción que los líderes tienen acerca de la productividad de los trabajadores. Además, mostrar que el enfoque cualitativo permitirá comprender en profundidad las experiencias y percepciones de los líderes, y enriquecer la forma como se recolecta y analiza la información, para tomar decisiones informadas en el ámbito de los recursos humanos.

Los recursos necesarios para el desarrollo de esta investigación estuvieron sustentados en entrevistas formuladas a los jefes de la organización. Asimismo, para la recopilación y organización de datos fue necesario utilizar recursos operativos y técnicos, para lo cual fue importante contar con el apoyo de Gecelca y con el acceso a la información para el desarrollo de la investigación.

Considerando que Gecelca es una empresa que tiene reconocimiento tanto regional como económico, revisar las propuestas actuales de beneficio extralegal permite afianzar y redireccionar esfuerzos para mejorar los beneficios extralegales para los trabajadores en todos los niveles organizacionales, en la búsqueda de fortalecer la satisfacción del trabajador.

Considerando lo anterior, la empresa reconoce que depende de las personas cumplir con los indicadores propuestos. Por ello, invierte en sus trabajadores, en su calidad de vida y en la de sus familias, ofreciendo beneficios adicionales a las mínimas concesiones definidas por la ley. Para que los empleados den el mejor rendimiento y desempeño en sus cargos, es obligatorio que la empresa analice no solo los procesos empresariales del cargo, sino que tenga en cuenta el desarrollo personal, familiar y profesional de sus empleados, y que este análisis se vea reflejado en alguna de las formas convencionales de remuneración o motivación.

Los aportes de la presente investigación radican en la generación de conocimiento sobre la relación entre los beneficios extralegales y en cómo estos influyen en la

productividad del talento humano. Al respecto, hemos contribuido de manera sustancial a la literatura académica en el campo de los recursos humanos y de la gestión empresarial. Los avances en esta área pueden llevar a una mayor comprensión acerca de cómo crear entornos laborales más efectivos, satisfactorios y productivos, que beneficien tanto a las empresas como a sus empleados en el camino hacia el éxito sostenible.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Reconocer cómo los beneficios extralegales de Gecelca S.A. E.S.P. influyen en la productividad de los trabajadores a partir de la percepción de los líderes de la empresa.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el concepto de productividad de los trabajadores, a partir de la percepción de los líderes.
- Indagar con los líderes de la empresa cómo se caracterizan los beneficios extralegales y cuál es el alcance de estos.
- Caracterizar los beneficios extralegales que influyen en la productividad de los trabajadores, a través de la percepción de los líderes.

4. MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL

4.1. PRODUCTIVIDAD DEL TALENTO HUMANO

Durante el desarrollo de la revisión bibliográfica, se pudo evidenciar que la productividad tiene diferentes visiones, que abarcan lo emocional, lo social y lo económico, referidas a las definiciones, teorías y dimensiones que le dan forma al entendimiento y la medición de la eficiencia y eficacia en la producción de bienes y servicios. Incluso se encontraron posiciones muy orientadas desde diversos focos, que abarcan áreas tanto de la empresa como las humanas, al igual que la gestión empresarial y la planificación económica, ya que están estrechamente relacionadas con la capacidad de una organización o una economía para generar resultados óptimos con los recursos disponibles. Sin embargo, en este marco conceptual resumimos algunos elementos clave que identificamos como afines a nuestro problema de investigación.

En la gestión de recursos humanos y en la búsqueda de la eficiencia y la competitividad dentro de las organizaciones se hace necesario hablar de la productividad. Por esto, para comprender y profundizar en la productividad del talento humano se deben entender los conceptos y las medidas clave; diversos investigadores le han dado distintas perspectivas teóricas a este tema.

Según Kozlowski (2012), la productividad del talento humano se puede definir como la capacidad de los empleados para generar resultados cuantificables y de calidad en el desempeño de sus tareas y responsabilidades laborales. Este enfoque destaca la importancia de considerar tanto la cantidad como la calidad de los resultados obtenidos.

Algunos indicadores comunes utilizados para medir son los que señala Chen (2009): “La productividad incluyen la producción por hora, las ventas generadas por empleado o la eficiencia en la ejecución de procesos” (p. 7). Por lo tanto, una medida clave en la evaluación de la productividad del talento humano es la eficiencia, que se refiere a la capacidad de los empleados para realizar sus tareas de manera óptima, minimizando el tiempo y los recursos necesarios. De esta manera, la calidad del trabajo desempeñado también es un factor importante para considerar, ya que la calidad se relaciona con la capacidad de los empleados para cumplir con los estándares de rendimiento y entregar resultados que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes o de la organización en general.

Para mejorar la productividad del talento humano, es necesario comprender los factores que influyen en esta investigación, entre los cuales se encuentran las habilidades y competencias de los empleados, el clima laboral, la tecnología disponible, la motivación y el liderazgo. Por lo tanto, investigaciones tales como la de Davenport y otros (2010) han demostrado que, al igual que el desarrollo de

habilidades y competencias: La capacitación y el aprendizaje continuo, tienen un impacto positivo en la productividad del talento humano.

En contraposición frente a la idea de Davenport y otros (2010), la productividad del talento humano emerge como un concepto central en la gestión estratégica de recursos humanos, en la búsqueda imposible de una eficiencia operativa sin igual. Para lograr avances significativos, es esencial adentrarse en los conceptos y abrazar los resultados de este documento. La evaluación de la productividad abarca indicadores tanto cuantitativos como cualitativos que no solo cuantifican la producción, sino que también reflejan la eficiencia de los procesos Chen (2009). No podemos pasar por alto la conexión entre la productividad del talento humano y la satisfacción del cliente, ya que la calidad y la coherencia en la entrega se traducen directamente en una mayor satisfacción.

La mejora continua de la productividad del talento humano representa un viaje interconectado, donde la potenciación de habilidades, la optimización de recursos tecnológicos y un liderazgo inspirador se entrelazan, para cultivar un entorno propicio para el florecimiento del potencial humano. En este empeño, comprender y abordar tanto los factores internos como los indicadores externos se convierte en un elemento determinante para elevar la productividad y, por ende, fortalecer la competitividad y el logro de metas organizacionales Chen (2009).

La noción de productividad desempeña un papel fundamental en el entramado del contexto laboral, ya que constituye un pilar esencial para comprender y evaluar el desempeño y la eficiencia de los empleados dentro de las organizaciones. En su esencia más elemental, la productividad laboral se refleja en la capacidad de los trabajadores para generar resultados tangibles y conquistar objetivos específicos en sus quehaceres, lo cual se traduce en un indicador que evalúa la gestión con la que los recursos humanos son movilizados para concretar los resultados deseados (Lara y otros, 2021).

La perspectiva de productividad abarca dos dimensiones cruciales: una cuantitativa y otra cualitativa. La cualitativa se presenta en términos de cantidad de mano de obra utilizada en un marco temporal establecido; la cualitativa se conecta con la calidad de los logros obtenidos. El enfoque que vincula la productividad laboral con el desarrollo económico ha obtenido un consenso generalizado, tal como lo evidencian Marín y Hurtado (2007), quienes exponen que una nación que no presenta un aumento en su capacidad de producción difícilmente podrá alcanzar un progreso económico significativo.

Por tanto, la productividad laboral asume el papel protagónico al representar la cantidad de producción lograda por cada unidad de trabajo. En el ámbito macroeconómico, si una nación anhela impulsar su desarrollo económico, resulta necesario que aumente su producción. En este orden de ideas, la producción ejerce una influencia directa en el crecimiento económico, al influir en la generación de

riqueza, el aumento de ingresos y la mejora en el bienestar global de la población. La productividad laboral no se circunscribe únicamente a la labor individual desplegada por los empleados, sino que es moldeada por factores organizacionales y de dirección que le dan forma a la sinfonía integral de la eficiencia y el éxito en un entorno laboral en constante evolución (Marín y Hurtado, 2007).

De acuerdo con Murcia (2017) citado en Lara (2021), acerca de la relación del liderazgo con la productividad empresarial: “Existe una gran influencia entre la cultura empresarial y la productividad de las organizaciones” (p. 17). Este vínculo busca establecer una identificación profunda entre los trabajadores y los propósitos de la empresa, impulsando así la optimización de su desempeño.

Según Murcia (2017) citado en Lara (2021), este fenómeno de influencia abarca: “Diversas dimensiones que dan lugar al estudio de cómo estas actitudes influyen en su desempeño” (p. 3). Tales dimensiones, de naturaleza psicológica y psicosocial, proyectan un marco comprensivo para desentrañar la trama en la que la motivación, la satisfacción laboral, las competencias individuales y el grado de compromiso y afinidad con la organización ejercen su impacto.

La dimensión psicológica, en su esencia, abarca los factores que moldean la labor de cada individuo. En este espectro, la motivación es el motor que orquesta la energía y la dedicación dirigidas hacia la consecución de metas; la satisfacción laboral, a su vez, emana como fruto del trabajo emprendido y de las vivencias

experimentadas durante el recorrido; las competencias, como los cimientos compuestos por conocimientos y habilidades propias, y la identificación y el compromiso, como representativos del nivel de conexión entre el individuo y la entidad empleadora (Murcia, 2017, citado en Lara, 2021).

La dimensión psicosocial se enmarca en la interacción del individuo con su entorno, forjando un tejido de pertenencia grupal y satisfacción de necesidades compartidas. Dichos factores, a su vez, se subdividen en carácter grupal y organizacional. En el primero, encontramos la cohesión, la participación y el conflicto como elementos clave; en el segundo, afloran la cultura organizacional, el liderazgo y el clima laboral como fuerzas modeladoras (Murcia, 2017, citado en Lara, 2021).

Las dimensiones psicológicas y psicosociales se fundan en el concepto que arroja luz sobre la influencia de variables tales como la motivación, la satisfacción, las competencias, la identificación, el compromiso, la cohesión, la participación, el conflicto, la cultura, el liderazgo y el clima sobre el desempeño laboral. Como resultado, es necesario que las organizaciones internalicen y fomenten una cultura empresarial, que cultive actitudes positivas y estimule la potenciación de la productividad entre su talento humano (Murcia, 2017, citado en Lara, 2021).

Optimizar la productividad les permite a las organizaciones utilizar de manera eficiente sus recursos y maximizar la producción de bienes y servicios. Esto implica obtener más resultados con los mismos recursos o lograr los mismos resultados con

menos recursos, lo que se traduce en una mayor rentabilidad y competitividad. Una mayor productividad también puede generar ahorros significativos en costos de producción y aumentar la eficiencia operativa de la organización (Sornoza y Páez, 2009).

El fenómeno de la globalización ha demandado unas empresas altamente competitivas. Por esto, en la actualidad es común escuchar acerca de la importancia de alcanzar una óptima productividad empresarial como una forma exitosa de enfrentar la creciente competencia (Sornoza y Páez, 2009).

No obstante, se reconoce que la productividad y, por consiguiente, el éxito de una empresa, no dependen únicamente de la maquinaria y los materiales utilizados, sino que se atribuyen en gran medida al desempeño laboral efectivo de su capital humano. Esto se debe a que el rendimiento de los empleados contribuye significativamente a la generación de más bienes y(o) servicios en un marco de tiempo establecido, lo que, a su vez, facilita una mejor absorción de los costos directos e indirectos inherentes a toda organización. Como resultado, se logra una reducción de costos y precios, lo que le permite a la empresa alcanzar una mayor competitividad en el contexto del desafío global (Sornoza y Páez, 2009).

Marvel y otros (2011) plantean de manera contundente, las organizaciones poseen la capacidad para brindar satisfacción a sus miembros, para hacer de ellos personas más productivas, identificando y conduciendo los procesos psicológicos y

psicosociales de manera adecuada para cumplir con las necesidades tanto de las personas como de la organización. De este modo, se destaca la trascendencia que tiene reconocer que las personas representan el recurso más preciado y valioso de cualquier entidad. Al brindarles satisfacción en su entorno laboral, las organizaciones desatan un círculo virtuoso en el que el compromiso y la motivación experimentan un crecimiento palpable. Este incremento en la implicación y el ímpetu, a su vez, reverbera en una amplificación de la productividad, transformándose en un elemento sinérgico que fortalece la dinámica global de la entidad.

En esta visión integral Marvel y otros (2011), las necesidades de las personas y los objetivos de la organización se enlazan de manera armónica. Al nutrir el bienestar y la satisfacción de los empleados, las organizaciones pavimentan el camino hacia una mayor cohesión y alineamiento con los propósitos compartidos. Esta sinergia culmina en una fuerza motriz que dinamiza la labor cotidiana y maximiza el impacto de cada esfuerzo individual en pro del conjunto. Esta conexión entre el individuo y la organización potencia la sensación de que cada contribución es una pieza crucial en la ejecución de metas más amplias y significativas. Cuando los empleados experimentan la resonancia entre su labor cotidiana y la culminación de objetivos de mayor envergadura, su motivación y dedicación experimentan un incremento palpable. Este fortalecimiento emocional reverbera en una multiplicación de la energía y el esfuerzo invertidos en el trabajo, mostrando un flujo constante de compromiso y rendimiento óptimo.

La magnitud de este fenómeno no se limita a un mero aumento en la productividad, es una transformación holística que influye en la cultura organizacional y en el impulso de un ambiente de trabajo enriquecedor. Los empleados se transformarán en catalizadores de la visión y la misión de la organización, inyectando su pasión y perspicacia en cada esfuerzo Marvel y otros (2011). Esta sinergia, en última instancia, trasciende el ámbito individual y desencadena un efecto dominó que nutre la resiliencia de la organización en su conjunto.

4.2. LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA INVESTIGACIÓN

El liderazgo se define como un elemento de importancia en la evolución y el desempeño de los empleados, que desencadena una influencia en la productividad global de la organización. Pese a que no es una de nuestras variables de investigación, se hace referencia al tema por la visión subjetiva que estos tienen frente a la pregunta de investigación. En este escenario, la esencia de un líder reside en su capacidad para promover motivación, brindar dirección y conferir empoderamiento a los miembros del equipo. La figura de un líder dotado de inspiración y carisma tiene el poder de modelar un entorno de trabajo caracterizado por su positividad, que incita a que los empleados abracen un sentido profundo de compromiso y entusiasmo hacia sus labores (Enderica y otros, 2018). El ecosistema propiciado por un líder destacado se traduce en una multiplicación de la productividad. La razón radica en que los empleados, imbuidos en la visión y la guía de un líder carismático, experimentan una disposición aumentada para dedicarse

con ahínco y alcanzar los objetivos trazados. Un líder que nutre la confianza y la colaboración alienta el desarrollo de los individuos, motiva la capacidad de innovación y crea un clima en el que la excelencia se convierte en una búsqueda constante.

En este sentido, el impacto positivo se extiende más allá de las tareas diarias. Los empleados se sienten parte de una misión más grande y son incentivados a superar barreras y trascender límites. Esta sinergia entre líder y equipo se traduce en un aumento palpable de la productividad, ya que los empleados se embarcan en un viaje de autorrealización, impulsados por un propósito compartido y guiados por la guía firme y motivadora del líder (Enderica y otros, 2018).

Según Enderica y otros (2018), el liderazgo es una responsabilidad que tiene una persona en especial para guiar, instruir, motivar, ayudar y apoyar a un grupo de personas, y hace énfasis en las personas que ocupan de manera intacta o temporal el rol de líder que es aquel individuo que rige los cargos de los otros siempre y cuando esta cumpla la idea de llegar a cumplir las metas u objetivos planteados.

4.3. BENEFICIOS EXTRALEGALES COMO HERRAMIENTAS PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

Dave Ulrich (2005) define: “Los beneficios extralegales no solo satisfacen las necesidades básicas de los empleados, sino que también pueden servir como un

motor para aumentar la eficiencia y el compromiso en el lugar de trabajo" (p. 65). Esta afirmación subraya la importancia de comprender cómo los beneficios extralegales pueden ser utilizados de manera estratégica para maximizar el rendimiento de los empleados y, en última instancia, fortalecer la competitividad y el éxito de las organizaciones: "Logre cómo arreglar esto para poner en beneficios extralegales".

Según Sornoza y Páez (2009), esto se traduce en: "Mayor compromiso y motivación en el trabajo, lo que se refleja en un rendimiento más alto y una menor rotación de personal" (p. 15). Además, los beneficios extralegales pueden fortalecer la atracción y retención de talento en las organizaciones. Los empleados valoran las empresas que se preocupan por su bienestar y ofrecen programas de beneficios que van más allá de lo básico.

Para Sornoza y Páez (2009): "El ser humano presenta el comportamiento de minimizar sus esfuerzos, pero desea maximizar sus beneficios, es decir, querrá trabajar la mínima cantidad de tiempo con efecto decreciente, pero al mismo tiempo maximizar su remuneración" (p. 5).

Por lo anterior, desde una perspectiva económica, existe una lógica racional de maximizar la relación entre el esfuerzo invertido y los beneficios obtenidos. Si una persona puede lograr una remuneración satisfactoria trabajando menos horas, es

probable que prefiera esa opción. Sornoza y Páez (2009) sugieren que los seres humanos buscan un equilibrio entre el tiempo invertido en el trabajo y los beneficios obtenidos. La comprensión de esta dinámica económica lleva a la necesidad de establecer sistemas de retribución que equilibren esta formulación.

La búsqueda de una remuneración adecuada, en combinación con un ambiente laboral enriquecedor, actúa como un incentivo poderoso para el aumento del compromiso y la dedicación. Las organizaciones deben considerar cuidadosamente estos aspectos al diseñar sus políticas de compensación y beneficios, en aras de crear un entorno donde los empleados encuentren un equilibrio entre su inversión de tiempo y los logros obtenidos (Sornoza y Páez, 2009).

En última instancia, la comprensión de esta relación entre esfuerzo, retribución y satisfacción es esencial para impulsar la motivación y el rendimiento de los empleados. Las organizaciones que sintonizan con estas dinámicas económicas y las incorporan en su enfoque de gestión de recursos humanos tienen más probabilidades de cultivar un equipo comprometido y productivo, contribuyendo así al éxito sostenible y al crecimiento de la entidad (Sornoza y Páez, 2009).

Al abordar estas dinámicas económicas con sensibilidad y enfoque estratégico en la gestión de recursos humanos, las organizaciones pueden trazar un camino hacia la creación de un equipo altamente motivado y comprometido. Sornoza y Páez (2009) proponen cuatro clasificaciones genéricas de los beneficios extralegales, los

cuales pueden ser positivos, negativos, directos e indirectos. En los incentivos positivos, el sistema se fundamenta en un programa de incentivos por mejoras en el rendimiento; en los incentivos negativos, el sistema se basa en un esquema de sanciones y penalidades por bajo rendimiento en comparación con un nivel esperado; en los incentivos directos, que comprenden los incentivos monetarios, son remuneraciones proporcionales a los niveles incrementales de producción; y en los incentivos indirectos, se comprenden los beneficios no monetarios, que son aquellos que no se expresan en términos de dinero. Estos incluyen, por ejemplo, vacaciones, ascensos, reconocimientos morales, etc., y son también conocidos como beneficios sociales.

En conclusión, los incentivos positivos se basan en programas de recompensas por mejoras en el desempeño, mientras que los incentivos negativos implican un sistema de sanciones por bajo rendimiento. La combinación estratégica de ambos tipos de incentivos puede ser altamente efectiva para impulsar el rendimiento y la motivación. Los incentivos directos proporcionan un estímulo concreto y cuantificable para alcanzar metas específicas de producción, mientras que los incentivos indirectos nutren un ambiente laboral positivo y gratificante, reforzando el sentido de pertenencia y el compromiso con la organización (Sornoza y Páez, 2009).

La diferenciación entre incentivos directos e indirectos brinda una herramienta valiosa para el diseño de sistemas de incentivos holísticos que fomentan tanto el rendimiento como la motivación de los empleados. Al combinar recompensas

monetarias con beneficios sociales, las organizaciones pueden crear un entorno propicio para la excelencia y el crecimiento sostenible (Sornoza y Páez, 2009).

Al considerar la totalidad de las necesidades de los empleados y atender sus deseos de realización personal y profesional, las organizaciones no solo aseguran una mayor productividad, sino que también nutren un ambiente de trabajo positivo y enriquecedor. De acuerdo con Guzmán y Olave (2004), la relación entre la rentabilidad de las organizaciones y los beneficios e incentivos que brindan a sus empleados es estrecha. Estos beneficios e incentivos tienen un impacto positivo en los empleados, ya que funcionan como elementos motivadores clave para su rendimiento y satisfacción laboral. Al mismo tiempo, estos beneficios e incentivos están directamente vinculados con la productividad de la empresa y la consecución de sus objetivos.

Los beneficios e incentivos tienen un impacto positivo en los empleados al actuar como elementos motivadores clave. Al proporcionar incentivos atractivos tales como bonificaciones, reconocimientos u oportunidades de desarrollo profesional, las organizaciones pueden estimular la motivación intrínseca y extrínseca de los empleados. Esto conlleva mayor compromiso, mayor dedicación al trabajo y mayor satisfacción laboral (Guzmán y Olave, 2004).

La implementación efectiva de beneficios extralegales requiere una planificación cuidadosa y una comprensión de las necesidades y preferencias de los empleados.

Es importante desarrollar investigaciones internas para identificar qué beneficios son más valorados por los empleados, y adaptarlos a las necesidades específicas de la organización. Asimismo, es fundamental comunicarles, de manera clara y efectiva, estos beneficios a los empleados, para que puedan aprovecharlos plenamente (Bogetoft, 1995).

Hoy en día, las organizaciones comprenden la importancia de considerar a sus empleados como recursos humanos fundamentales, cuyo talento contribuye al logro de las metas y objetivos establecidos. Para garantizar el máximo rendimiento del personal, al igual que en el ámbito de las ventas, es necesario desarrollar una estrategia de beneficios. Esta estrategia debe estar respaldada tanto por los objetivos estratégicos de la empresa como por un análisis exhaustivo del mercado y del entorno empresarial en el que opera. Por lo tanto, según Bogetoft (1995), es fundamental establecer una clara conexión entre los incentivos ofrecidos y los objetivos estratégicos de la compañía.

De esta manera, los empleados estarán motivados a trabajar en consonancia con la visión y los valores organizacionales, por lo que se debe efectuar una evaluación continua del desempeño de los recursos humanos, para asegurarse de que los incentivos sean justos y equitativos. De acuerdo con Bogetoft (1995), esto implica un seguimiento regular de los resultados obtenidos, así como del potencial de crecimiento de cada empleado dentro de la empresa.

4.4. RESPONSABILIDAD DEL EMPLEADOR EN EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE BENEFICIOS EXTRALEGALES

La responsabilidad del empleador en el diseño de programas de beneficios extralegales es un aspecto fundamental para promover el bienestar y la satisfacción de los empleados en el ámbito laboral. Se sabe que el empleador tiene la responsabilidad de proporcionar un entorno laboral que vaya más allá de los requisitos legales y que promueva el bienestar integral de los trabajadores, por lo que el diseño de programas de beneficios extralegales debe ser realizado de manera estratégica y personalizada, teniendo en cuenta las necesidades y preferencias de los empleados. Es importante que el empleador realice investigaciones y encuestas internas para comprender las expectativas y demandas de su fuerza laboral. Así, se pueden desarrollar programas de beneficios que realmente sean valiosos y relevantes para los empleados (Torres y Gutiérrez, 2023).

Para Fisher y otros (2005), el primer paso para el diseño exitoso de esquemas de incentivos es el establecimiento de objetivos, ya que es fundamental definir lo que se quiere obtener con la implementación de los incentivos. Los objetivos planteados pueden ser diversos; sin embargo, los más recurrentes pueden ser el incremento de las ventas, la introducción de nuevos productos o servicios, reforzar la moral del equipo y mejorar el rendimiento general de la empresa.

Para ello, es importante considerar, ante todo, que los líderes deben ser capaces de comunicarles a los empleados, de manera clara y concisa, los detalles de los beneficios extralegales. Esto implica proporcionar información precisa sobre qué beneficios se ofrecen, cómo acceder a ellos, cuáles son los requisitos y plazos y cualquier otra información relevante. Según Fisher y otros (2005) la claridad en la comunicación evita malentendidos y asegura que los empleados comprendan plenamente los beneficios disponibles.

Por lo anterior, es importante resaltar el rol de los líderes en el fomento de una cultura de reconocimiento y recompensa; principalmente, porque los líderes tienen la capacidad de establecer el tono y los valores de la organización. Al resaltar el reconocimiento y la recompensa como elementos fundamentales de la cultura corporativa, los líderes envían un mensaje claro de que el esfuerzo y el desempeño sobresaliente son valorados y recompensados en la empresa. Esto crea un ambiente en el que los empleados se sienten apreciados y motivados para dar lo mejor de sí mismos. El fomento de una cultura de reconocimiento y recompensa depende en gran medida del rol de los líderes. Su capacidad para establecer valores, implementar sistemas efectivos y ser modelos para seguir es crucial para crear un ambiente de trabajo positivo y motivador. Al destacar y recompensar los logros y el esfuerzo de los empleados, los líderes promueven la satisfacción laboral, la productividad y el compromiso de todo el equipo (Fisher y otros, 2005).

4.5. INVESTIGACIONES PREVIAS SOBRE LA RELACIÓN ENTRE BENEFICIOS EXTRALEGALES, LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

La relación entre beneficios extralegales, liderazgo y productividad han sido objeto de investigación en numerosos estudios académicos. Estas investigaciones previas han proporcionado evidencia significativa sobre cómo los incentivos y el liderazgo pueden influir en la productividad de los empleados y en el desempeño general de la organización.

Un estudio desarrollado por Torres y Gutiérrez (2022) en Villavicencio (Colombia) sobre la relación entre los incentivos y el salario emocional en el sector de las ventas, incluye entre sus planteamientos los siguientes:

> Determinar la relación entre el promedio salarial y el salario emocional, así como analizar la frecuencia de aplicación de beneficios sociales extralegales en el sector comercial de Villavicencio. (p. 2)
>
> Analizar las compensaciones y el salario emocional con el fin de brindar elementos que mejoren las prácticas de gestión humana. (p. 2)
>
> Los beneficios sociales más implementados corresponden a capacitaciones, seguros contra accidentes y días de descanso; por su parte, los menos implementados corresponden a auxilios de guardería, auxilio educativo para los hijos, crédito de compre de vivienda, etc. (p. 10)
>
> El sector comercial de Villavicencio se encontró que existe una correlación negativa entre el promedio salarial y el salario emocional, además que se

> tienden a contar con una frecuencia de aplicación de beneficios sociales extralegales muy baja, y se concluye que el sector les ofrece a los colaboradores estabilidad laboral y salarial. (p. 2)
>
> La remuneración económica, el salario promedio y el salario emocional son elementos cruciales para motivar a los empleados en el desempeño de sus funciones, independientemente de la posición que ocupen en la jerarquía organizacional. (p.11)

Por lo anterior, se les sugiere a las empresas que complementen los requisitos establecidos por la ley y las políticas de compensación mediante la implementación de elementos adicionales. En este sentido, la estrategia de salario emocional, combinada con un conocimiento profundo del empleado, sus responsabilidades fuera del trabajo y su contribución a su plan de vida, permitirá proporcionar un entorno laboral de calidad que los convierta en socios estratégicos para la organización. La satisfacción del empleado se reflejará en la forma en que desempeñan su trabajo (Torres y Gutiérrez, 2022).

La teoría de la motivación despierta un interés fundamental en la relación entre beneficios extralegales y productividad. La teoría de la expectativa, de Vroom (1964), sugiere: “Los empleados toman decisiones basadas en su expectativa de que sus esfuerzos conducirán a un rendimiento deseado y a recompensas valiosas” (p. 26). Los beneficios extralegales pueden actuar como recompensas que

aumentan la expectativa de los empleados de lograr resultados positivos, impulsando así su motivación intrínseca y extrínseca para mejorar su productividad.

Méndez y Vera (2015) llevaron a cabo una investigación en la que estudiaron los determinantes en la productividad de los profesores de la universidad pública en Colombia en materia intelectual, sobre todo enfocándose en incentivos salariales por productividad intelectual y el efecto salario, dichos autores plantearon modelos econométricos con el fin de cuantificar la relación entre el ciclo de vida y los efectos de los incentivos en su productividad intelectual.

Finalmente, Sayago y Azaf (2015) determinaron que: “El salario del profesor afecta su producción intelectual, ya que entre más alto es el salario en la universidad pública, el profesor dedica menos tiempo a otras actividades generadoras de ingreso” (p. 124). A partir de lo anterior, dichos autores señalan que se puede determinar que: “La importancia de establecer políticas de compensación adecuadas en las instituciones educativas para fomentar la productividad intelectual y el desarrollo académico de los profesores” (p. 99).

Al ofrecer beneficios extralegales que reflejen y recompensen la productividad intelectual, las universidades pueden motivar a los profesores a dedicar tiempo y esfuerzo a la investigación y la generación de conocimiento, lo que, a su vez, puede impulsar la calidad y el prestigio de la institución académica. En contraste, los hallazgos indican que los beneficios extralegales por la productividad intelectual

impactan directamente en la dedicación de los profesores a actividades generadoras de ingresos (Sayago y Azaf, 2015).

Estos resultados subrayan la necesidad de implementar políticas de compensación adecuadas en las instituciones educativas, para fomentar el desarrollo académico y la productividad intelectual de los profesores. Al establecer incentivos que reconozcan y recompensen la investigación y la generación de conocimiento, las universidades pueden así impulsar la calidad, el prestigio y el crecimiento de la institución académica en su conjunto (Sayago y Azaf, 2015).

La satisfacción laboral es un constructo crítico en la relación entre beneficios extralegales y productividad. Para Eisenberger y otros (1986), esta percepción de equidad puede desencadenar un ciclo de reciprocidad, donde los empleados responden al trato favorable con un aumento en la dedicación y la productividad, la investigación de dichos autores, sobre la relación entre beneficios extralegales y su influencia en la productividad, revela que existe una conexión significativa entre ambos elementos. Los métodos y enfoques utilizados pueden variar según los objetivos específicos, el contexto organizacional y la disponibilidad de recursos. Los beneficios extralegales pueden actuar como factores motivadores, aumentar la satisfacción laboral, fomentar el compromiso y la lealtad organizativa y establecer una base de equidad y reciprocidad que contribuya al aumento de la productividad laboral.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

Este trabajo de investigación se desarrolló siguiendo una metodología cualitativa y cuantitativa, en la que predomina el enfoque descriptivo y hermenéutico de tipo interpretativo, y se utiliza como método el estudio de casos, por medio de instrumento de obtención de información denominada entrevista semiestructurada.

5.1. ENFOQUE CUALITATIVO

Hernández y otros (2014) señalan que el enfoque cualitativo: “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p. 5).

5.1.1. Fuente de información

Estas estrategias definidas de beneficios extralegales se deben identificar en la organización objeto de estudio: Gecelca La fuente principal de la información está orientada por los líderes operativos de la organización.

Gecelca S.A. E.S.P. es una empresa generadora y comercializadora de energía eléctrica, que le da solidez, respaldo y soporte técnico al Sistema Eléctrico Nacional de Colombia, para garantizar así su sostenibilidad y confiabilidad, aún ante eventuales déficits de generación.

5.2. FASES

Gecelca es una gran empresa que opera en Barranquilla, que cuenta con una estructura organizacional robusta y unas áreas operativas definidas.

Del área de Gestión Humana de Geselca, se toman una serie documentos en los que están definidos los beneficios extralegales de la empresa, para estar en capacidad de reconocer en las entrevistas la caracterización de estos respecto a la productividad.

El proceso de investigación se desarrolla en cuatro fases que se describen a continuación.

Fase 1. Retomar la categoría y la subcategoría de estudio. Se retoman la categoría y la subcategoría de estudio: beneficios extralegales y productividad. Para ello, de manera inicial debemos definir cuáles son esos beneficios extralegales descritos teóricamente en el capítulo de la metodología y que han sido aplicados en la organización.

Fase 2. Estudiar el comportamiento de la categoría y la subcategoría de estudio. Una vez identificadas la categoría y la subcategoría de estudio: beneficios extralegales y productividad, se procede a estudiar su comportamiento dentro de la organización y a revisar si estas se encuentran previamente definidas, bien sea por

evaluación de desempeño o por medio de cualquier otro análisis del área de Recursos Humanos.

Fase 3. Desarrollar el instrumento de recolección de datos. Se desarrolla como instrumento de recolección de datos la entrevista semiestructurada, ya que su característica de estar basada en una conversación permite orientar las preguntas, con la posibilidad de profundizar en cada una de ellas, dependiendo de la información otorgada por los entrevistados, hasta obtener elementos clave que puedan ser analizados para contribuir al cumplimiento de los objetivos planteados en la presente investigación.

Fase 4. Analizar las entrevistas. Se analiza la información obtenida que permite ir dilucidando los objetivos propuestos para esta investigación, a partir de las categorías de análisis establecidas. Por el tiempo y los inconvenientes frente a una definición clara de las categorías de estudio, esta etapa todavía está en proceso.

6. DESARROLLO DEL TRABAJO

El desarrollo de un trabajo de investigación basado en entrevistas cualitativas sobre la influencia de los beneficios extralegales en la productividad de los trabajadores implica seguir varios pasos clave. A continuación, presentamos una descripción de la forma como se desarrolla este proceso en la presente investigación.

6.1. Definición del propósito y de los objetivos

En esta etapa inicial, se establece claramente el propósito del estudio, que es analizar cómo los beneficios extralegales impactan en la productividad laboral. Se definen los objetivos específicos, tales como comprender las percepciones de los trabajadores sobre los beneficios extralegales, identificar los tipos de beneficios más valorados y explorar posibles cambios en la productividad como resultado de estos beneficios.

6.2. Marco teórico y revisión bibliográfica

Se lleva a cabo una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre beneficios extralegales, productividad laboral y cualquier otro concepto relevante. Esto ayuda a contextualizar el estudio, identificar posibles brechas en el conocimiento y fundamentar las decisiones metodológicas.

6.3. Diseño de la investigación

Para la presente investigación se selecciona un enfoque cualitativo, ya que con esta se busca comprender en profundidad las experiencias y percepciones de los trabajadores. Se decide formular entrevistas individuales como método principal de recopilación de datos, debido a su capacidad para obtener información detallada y rica a partir de la información aportada por Gecelca frente a las variables de investigación.

6.4. Muestra y participantes

Se define la población objetivo, conformada por los coordinadores y jefes de áreas. Se selecciona una muestra diversa y representativa de participantes que tengan trabajadores a cargo.

6.5. Diseño de la guía de entrevista

Se desarrolla una guía de entrevista semiestructurada que aborde temas clave, tales como la percepción de los beneficios extralegales, su impacto en la motivación y el compromiso laboral, y cualquier cambio percibido en la productividad. La guía de entrevista proporciona preguntas abiertas que les permiten a los participantes compartir sus experiencias y perspectivas en detalle.

6.6. Recopilación de datos

Se formulan las entrevistas individuales con los participantes seleccionados. Cada entrevista se desarrolla de manera cuidadosa y respetuosa, se brinda un espacio para que los líderes expresen sus opiniones sin restricciones y, además, se les comunica previamente que van a ser grabados.

6.7. Análisis de datos

Se lleva a cabo un análisis de contenido cualitativo de las entrevistas. Las transcripciones se codifican y categorizan para identificar patrones, temas emergentes y relaciones relevantes entre los datos recabados.

6.8. Interpretación de resultados

La información recopilada se interpreta a la luz de los objetivos de investigación y se extraen conclusiones. Se exploran las conexiones entre los beneficios extralegales, la motivación, el compromiso y la productividad, utilizando para ello ejemplos y citas de los participantes como recursos para respaldar las afirmaciones.

6.9. Conclusiones

Se presentan las conclusiones del estudio, resumiendo las principales observaciones y hallazgos. Se relacionan los resultados con la literatura existente y

se discute su relevancia en el contexto de la gestión de recursos humanos y la toma de decisiones organizacionales.

En resumen, el desarrollo de un trabajo de investigación basado en entrevistas cualitativas sobre la influencia de los beneficios extralegales en la productividad de los trabajadores involucra una cuidadosa planificación, ejecución y análisis, para obtener una comprensión profunda y enriquecedora de las experiencias y percepciones de los empleados.

7. RESULTADOS

A continuación, se presenta la información obtenida mediante las entrevistas semiestructuradas formuladas a los sujetos participantes de este estudio de caso. La información recolectada permite ir dilucidando los objetivos propuestos para esta investigación, a partir de las categorías de análisis establecidas:

- Reconocer cómo los beneficios extralegales de Gecelca influyen en la productividad de los trabajadores a partir de la percepción de los líderes de la misma empresa.
- Identificar el concepto de productividad de los trabajadores, a partir de la percepción de los líderes.
- Indagar con los líderes de la empresa cómo se caracterizan los beneficios extralegales y cuál es el alcance de estos.
- Caracterizar los beneficios extralegales que influyen en la productividad de los trabajadores, a través de la percepción de los líderes.

7.1. PERCEPCIÓN DE LOS LÍDERES SOBRE EL CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES

De acuerdo con la investigación realizada para Gecelca, la productividad de los empleados es un factor fundamental para el éxito y crecimiento de su organización, y los líderes de esta organización desempeñan un papel clave en la maximización de este recurso. Sabemos que la productividad de un empleado se refiere a su

capacidad para generar resultados de alta calidad en un período determinado, utilizando de manera eficiente los recursos disponibles, tales como tiempo, habilidades, conocimientos y herramientas.

Por esto, podemos decir que un empleado productivo es aquel que logra cumplir sus responsabilidades y tareas de manera efectiva y eficiente, contribuyendo al logro de los objetivos y metas de la organización.

A continuación, incluimos fragmentos textuales (*verbatims*) de respuestas de los entrevistados, identificados como *sujeto* y el número asignado como entrevistado.

Ejemplo de ello lo menciona el *sujeto 1*:

> Un empleado productivo es un empleado que hace lo que dicen los procesos y va más allá, y no se queda con el día a día, sino que siempre está en un proceso de mejora continua, y eso redunda al final en mayor productividad para la empresa.

El *sujeto 9*, también hace referencia a este aspecto:

> En el concepto básico de productividad, es que cumplan a cabalidad con las funciones que tiene asignadas; pero, para mí…, eh…, va un poco más allá en el sentido de que, de que, eh, los empleados no nos debemos quedar, y ahí me incluyo. No debemos quedar en lo que nos toca, sino en ir un poquito más allá, incomodarnos un poquito. Aportar no solamente al proceso, sino a

> los otros procesos o a los otros compañeros, eh, cuando sea necesario y oportuno. Para mí, eso es productividad.

Por otro lado, el *sujeto 3* nos mencionan lo siguiente:

> Bueno, un empleado es productivo cuando cumple con todas las tareas asignadas, las actividades que se requiere, o lo que se espera de él. En cuanto a sus funciones en su trabajo, y que puede hacerlo de manera eficaz, o sea, oportunamente, que lo haga bien, o sea, que lo haga correctamente, que lo haga oportunamente y que lo haga, incluso si puede ser para llegar un poco más allá y agregar valor a lo que se requiere que haga.

De esta manera, podemos darnos cuenta de que un empleado productivo va más allá de simplemente de cumplir con sus tareas asignadas. Se destaca la importancia de la mejora continua, la disposición para aportar más allá de lo requerido y agregarle valor al trabajo realizado. La eficiencia y eficacia son aspectos clave para lograr resultados de alta calidad, de manera oportuna y con la menor cantidad de recursos posibles. En general, se resalta la importancia de ir más allá de lo establecido, colaborar con otros y estar en un proceso constante de superación para lograr una mayor productividad.

Siguiendo las reflexiones anteriores, el *sujeto 7* expresa:

> Para mí, que un empleado sea productivo significa que siempre esté en disposición de buscar una solución a los problemas, de que siempre que se

> presente alguna situación. Digamos, fuera de lo común, tenga la actitud, las aptitudes para resolverla más, que, de pronto, en su día a día normal, que siempre tenga como la disposición de que, si algo se sale de lo común, si algo hay alguna situación atípica, tenga la destreza de resolverla.

Además, el *sujeto 8* aporta:

> (…) que un empleado sea productivo, se asocia principalmente, bueno, pues, por un lado, a poder cumplir con todas las tareas y actividades que se le encomiendan, en los tiempos establecidos para ello; pero, al tiempo considero que productividad también debe ir asociada de un buen manejo del tiempo y de los espacios que se deben tener, eh, que se deben tener dentro de un, de un ambiente laboral. Decir, eh, considero que no todo debe ser laboral, sino que debe haber también ciertos espacios de, por ejemplo, el espacio para el almuerzo, el espacio para poder compartir con los compañeros.

La productividad de un empleado va más allá de, simplemente, cumplir con las tareas asignadas. Se destaca la importancia de la actitud proactiva y la disposición para enfrentar situaciones inesperadas y atípicas. Esta perspectiva es respaldada por Hackman y Oldham (1980), quienes argumentan que permitir que los empleados tengan autonomía y desafíos en su trabajo puede aumentar la satisfacción laboral y, por ende, la productividad.

Además del cumplimiento de tareas, el manejo eficiente del tiempo y la creación de espacios para la interacción social son considerados factores relevantes para la productividad. Investigaciones desarrolladas por DeNisi y Murphy (2017) sugieren que la gestión adecuada del tiempo puede mejorar la eficiencia laboral. Por su parte, Robinson y Morrison (2000) señalan que el ambiente de trabajo y las relaciones sociales influyen en el compromiso de los empleados y en su desempeño.

Podemos observar en la presente investigación, que la percepción de los líderes sobre el concepto de productividad de los trabajadores juega un papel crucial en la gestión eficiente de los recursos humanos y en el éxito de una organización. Los resultados de las entrevistas con diversos sujetos revelan que los líderes consideran que la productividad va más allá del simple cumplimiento de tareas asignadas. Se destaca la importancia de la actitud proactiva de los empleados para abordar desafíos inesperados y atípicos, así como su capacidad para agregar valor y contribuir al equipo y a la empresa.

Estos hallazgos los podemos respaldar, tal como lo señalan Hackman y Oldham (1980): “Permitir que los empleados tengan autonomía y enfrenten desafíos en su trabajo puede aumentar la satisfacción laboral y, por ende, la productividad” (p. 250). DeNisi y Murphy (2017), por su parte, aseveran que, además, la gestión adecuada del tiempo es un factor relevante para mejorar la eficiencia laboral.

Según Robinson y Morrison (2000), el Ambiente de trabajo y las relaciones sociales pueden influir en el compromiso y el desempeño de los empleados. Por lo tanto, para que Gecelca pueda fomentar una cultura organizacional productiva, como primera medida es importante que los líderes de la organización adopten una perspectiva amplia sobre la productividad, incentivando en sus colaboradores la mejora continua y valorando la actitud proactiva y la disposición para afrontar retos. Asimismo, es importante reconocer la importancia del manejo efectivo del tiempo y la creación de espacios para la interacción social dentro del ambiente laboral, lo que contribuirá a aumentar la productividad individual y del equipo.

7.2. CARACTERIZACIÓN Y ALCANCE DE LOS BENEFICIOS EXTRALEGALES: UNA INDAGACIÓN CON LOS LÍDERES DE LA EMPRESA

De acuerdo con la investigación realizada, la caracterización y el alcance de los beneficios extralegales son temas importantes en el ámbito de la gestión humana. Para Gecelca, estos beneficios, también conocidos como beneficios extralegales, son aquellos que la empresa les proporciona a sus empleados, además del salario y las prestaciones legales obligatorias.

A menudo, los beneficios extralegales son utilizados como herramienta estratégica para retener y atraer talento, mejorar la satisfacción de los empleados y promover un mejor ambiente laboral.

Tal como lo menciona el *sujeto 8*:

> Bueno…, eh…, como líder, los beneficios extralegales, bueno, básicamente tal cual, pues su nombre lo establece, para mí son aquellos, bonificaciones o, de pronto, preventas, que era una empresa, fuera de los de aquellos requisitos que ya están establecidos bajo la ley; es decir, por ejemplo…, eh…, si la ley establece que se da, digamos, alguna prima, eh, algún subsidio, 'hijo, oye', y la empresa de pronto fuera de eso, entrega.

Por otra parte, los beneficios extralegales desempeñan un papel significativo en la perspectiva de los líderes dentro de una organización. Estos beneficios no solo representan un medio para mejorar la calidad de vida de los empleados, sino que también actúan como una herramienta para fomentar la motivación y el compromiso con la empresa.

Tal como mencionó el *sujeto 10*:

> Yo creo que es, en el caso de Gecelca, todo aquello que la empresa quiere dar más allá de lo obligatorio o legal, acorde a, digamos, que a la legislación colombiana en temas laborales; es decir, todo aquello que está dando de manera voluntaria a sus trabajadores como un incentivo.

Estos beneficios van más allá de las obligaciones legales y se presentan como incentivos voluntarios para los trabajadores. En consecuencia, queda claro que la consideración de estos beneficios extralegales por parte de los líderes constituye

un componente esencial para crear un entorno laboral en el que los empleados se sientan valorados y motivados, lo que en última instancia contribuye al éxito y desarrollo continuo de la organización.

Por otro lado, el *sujeto 2* nos dicen lo siguiente:

> Es un plus adicional que tenemos como trabajadores, obviamente, por hacer parte de una empresa…, eh…, cómo es en la que, en la que nos encontramos. O sea, se entregan aparte de todo el tema de ley, obviamente, que tienes en todas las empresas. Ese es un plus adicional para querer y, obviamente, aportar un poco más al desarrollo de la empresa.

Corroboramos la información mencionada anteriormente con lo que nos dice el *sujeto 3*:

> Bueno…, la empresa…, beneficio extralegales, obviamente todo lo que la empresa por liberalidad otorga a los empleados, y no solamente son económicos. Por ejemplo, permitirle a la gente, a los empleados, o bueno, por ejemplo, el *coworking*, o permitirte, eh…, no sé, digo yo, trabajar desde casa, tener como flexibilidad, que, si tú necesitas alguna cosa, tuyas personales, la empresa pueda entender y pueda ayudarte en ese sentido, ¿eh? Otros beneficios, es, ¿eh?, la forma como la empresa, de pronto el Día de la Mujer, el Día de la Madre, las actividades con los niños, ah, que el tema del deporte, la zumba, o sea que ofrece a las, al empleado, opciones de

> bienestar. Todo lo económico también influye, pero los otros también hacen peso.

En resumen, los beneficios extralegales son incentivos y ventajas proporcionados por la empresa que exceden las obligaciones legales. Estos beneficios no solo se traducen en un entorno laboral más positivo y en el compromiso de los empleados, sino que también generan un impacto directo en la experiencia y productividad de los trabajadores. Al mejorar su motivación intrínseca, su satisfacción laboral y su bienestar general, los beneficios extralegales contribuyen a una mayor productividad y a un mejor desempeño en el trabajo. Además, estos beneficios influyen en el equilibrio entre la vida laboral y la personal de los empleados, al proporcionarles compensaciones y ventajas que van más allá de lo requerido por la ley. Por ende, la empresa demuestra su preocupación por el bienestar integral de sus trabajadores.

De acuerdo con Guzmán y Olave (2004):

> La relación entre la rentabilidad de las organizaciones y los beneficios e incentivos que brindan a sus empleados es estrecha. Estos beneficios e incentivos tienen un impacto positivo en los empleados, ya que funcionan como elementos motivadores clave para su rendimiento y satisfacción laboral. Al mismo tiempo, estos beneficios e incentivos están directamente vinculados con la productividad de la empresa y la consecución de sus objetivos. (p. 70)

Uno de los entrevistados, el *sujeto 3*, nos mencionaba lo siguiente:

> La motivación..., primero que todo, en estar motivado a dar más de sí mismo, y, como yo siempre digo, si a la empresa le va bien, pues, a nosotros también nos va bien. Sí, básicamente, como en la motivación y el agradecimiento, porque la empresa no está obligada y, sin embargo, lo que lo puede hacer y lo quiere hacer.

Por otro lado, según nos comenta el *sujeto 8*:

> Básicamente, considero que se vuelven otros factores externos, que, básicamente, aporta positivamente a que cada uno sea más productivo, en el sentido de poder lograr ciertas metas en ciertos indicadores, ciertas… ciertos objetivos en ciertos plazos establecidos de… y al tiempo, considero que también permite que cada persona, pues, se pueda automotivar a dar, a dar un poco más de lo que le exige, pues, la empresa, dentro de su hermano, como en funciones básicas. Entonces, casi que es un… que es otro, otro factor como influencia externa, que aporta para que, para que haya alguna motivación o algún deseo, de pronto puedes dar un poco más de ti y también puede aportar para el cumplimiento de ciertos objetivos.

Asimismo, el *sujeto 9* menciona al respecto:

> Entonces el beneficio de extralegal te permite precisamente eso, conseguir de los trabajadores ese plus adicional, para conseguir el resultado, para alcanzar el resultado. Creo que, básicamente, es eso, lo que te permite el…

> también yo creo que existe de parte…, porque aquí no solamente somos los trabajadores en las familias. Papá, mamá, esposa, esposo, hijos, terminan viendo la empresa con mucho cariño, así nunca hayan venido acá, así no conozcan a nadie, así, su relacionamiento con la empresa sea únicamente por el empleado, por el nexo familiar que tiene, eso terminan pasando de alguna manera, porque ven que hay una prosperidad en la persona, porque ve que la persona crece, porque ve que sea casi…, se alcanzan también los objetivos familiares y, obviamente, existe esa gratitud de parte del, del…, entonces, el vínculo que se termina creando: empresa, familia, en mucho más sólido, a través del empleado, pero es mucho más sólido.

Pudimos indagar y darnos cuenta de que con los líderes de Gecelca es esencial entender cómo se perciben estos beneficios extralegales dentro de la organización. Los líderes buscan proporcionar información valiosa sobre qué preferencias tienen los empleados, y cómo el impacto de los beneficios influye en la productividad. Es necesario que Gestión Humana formule encuestas y desarrolle grupos focales que nos permitan ver los resultados, y que estos puedan guiar a la empresa de manera más eficaz, para ajustar su estrategia de beneficios extralegales.

En conclusión, podemos decir que la caracterización y el alcance de los beneficios extralegales son importantes para una gestión de recursos humanos efectiva y para mantener un equipo motivado y comprometido. La retroalimentación que le brinden los líderes de Gecelca a sus colaboradores es crucial para asegurarse de que los

beneficios extralegales estén alineados con las necesidades y expectativas de toda la organización.

Evidenciamos que los beneficios extralegales no son solamente un incentivo adicional para el trabajador, sino que tienen un impacto directo en la satisfacción, motivación y desempeño, fortaleciendo de esta manera la relación entre la empresa y sus empleados, y enriqueciendo la dinámica laboral dentro de la organización. En las entrevistas, nos reiteraron muchas veces que el paquete de beneficios extralegales no solo beneficia al empleado, sino que actúa como un imán para atraer nuevo talento.

7.3. CARACTERIZAR LOS BENEFICIOS EXTRALEGALES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES A TRAVÉS DE LA PERCEPCIÓN DE LOS LÍDERES

Según las entrevistas formuladas, una mayor proporción de los líderes en Gecelca concuerdan en su opinión acerca de que los beneficios de naturaleza económica ejercen una influencia de notable envergadura en la organización, sin desmerecer por ello la relevancia atribuida a aquellos beneficios de índole no económica.

Como lo menciona el *sujeto 1*:

> Yo pensaría que este beneficio que le… que te acaba [de] mencionar de la compensación variable (retribución económica), cómo está muy enfocada a

> los procesos. Es como que el que más les da directamente a los empleados y el que lo más lo jalonan al mejoramiento y, por ende, a la mayor productividad de la empresa.

Nos damos cuenta de cómo los líderes consideran que la parte del beneficio económico influye en la motivación que el empleado tendrá en su puesto de trabajo y, por ende, en el cumplimiento de los objetivos.

No obstante, cabe destacar que, aunque los beneficios económicos ocupan una posición importante, los líderes en Gecelca no subestiman el valor de los beneficios no económicos, los cuales se relacionan con la calidad de vida y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. La consideración de estos aspectos, tales como el tiempo libre, las actividades familiares y recreativas, refleja una comprensión holística de la productividad. Los líderes reconocen y también nos mencionan que la satisfacción y el bienestar integral de los empleados contribuyen a un desempeño laboral efectivo y sostenible a lo largo del tiempo.

Tal como lo menciona el *sujeto 9*:

> Porque también están beneficios no económicos, y son esas cosas: el vasito, eso no vale nada. Que la fiesta, que el compartir, que flexibilidad en el tiempo, inclusive que existe entre los trabajadores. Eso muchas veces termina siendo mucho más motivante.
>
> (…)

> Los que más influyen, bueno, exigentemente, la parte salarial influye, y el momento en que se hacen comparaciones, o para decidir por un trabajo u otro, o incluso en temas de retención de los trabajadores en la parte de, como emocional, está esto que hablamos ahorita de la flexibilidad en el tiempo, de poder, de pronto los viernes, tener la tarde libre para otros actos o, por ejemplo, eh…, hay gente que le gusta algo, el día del cumpleaños no trabaja. Ese es otro que aplican también muchas empresas. Entonces, creía que esos son de los que más influye.

La percepción de los líderes de Gecelca evidencia un enfoque equilibrado en la valoración de los beneficios extralegales que inciden en la productividad de los trabajadores. Si bien los incentivos económicos son destacados como impulsores fundamentales, se reconoce el papel fundamental de los beneficios relacionados con la calidad de vida y el tiempo libre, en la promoción de una fuerza laboral comprometida y productiva en el entorno de la organización.

7.4. CÓMO LOS BENEFICIOS EXTRALEGALES DE GECELCA S.A. E.S.P. INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES A PARTIR DE LA PERCEPCIÓN DE LOS LÍDERES DE LA MISMA EMPRESA

El impacto de los beneficios extralegales en el logro de los objetivos de la organización es un tema relevante y ampliamente estudiado en el ámbito de la gestión de recursos humanos y la administración empresarial.

Es importante mencionar que el impacto de los beneficios extralegales puede variar según la cultura organizacional, las necesidades y expectativas de los empleados y la capacidad financiera que tenga la organización. Es crucial que la estrategia de beneficios extralegales esté alineada con los objetivos y valores de la empresa, para asegurar un impacto positivo en el logro de resultados y metas establecidos.

Tal como lo menciona de esta manera el *sujeto 5*:

> [A] la empresa le toca precisamente probar diferentes metodologías, diferentes formas de compensación o de reconocimiento, más exactamente diferente, con más reconocimiento: 'Este año, hagamos de esta forma, o entonces este semestre, de esta', y llegará un momento en que la empresa encontrar[á] el punto de quiebra. 'Cuando hicimos esto en el año tal, todos tuvieron demasiado felices'. 'Que los otros años también estuvieron felices con lo que le dimos, pero no fue el mismo impacto que cuando dimos tal cosa'. Es como cuando a ti… cogemos los *suvenires* en ejercicios de seguridad o se van a exigir.

Por otro lado, el *sujeto 10* nos dice:

> Pienso que sería mejor si ese incentivo o esa ese tema extralegal va asociado a una productividad personal. O sea, que yo sea cumplido el… de mis deberes… que yo tenga un bajo nivel de ausentismo, bajo nivel de accidentalidad. Es, que cuando la empresa lo requiera, yo tenga un

> compromiso adicional, que cuando incluso hay las charlas, los talleres, es también… estoy dispuesto, o sea, como más dirigido a eso, a beneficiar a aquellas personas… que lo están dando todo. O sea, que fuera diferencial, que no fuera simplemente algo que se gana por ser parte de una convención colectiva, para los que lo son o los que son de manejo y confianza, sino que realmente esté asociado a un resultado, un compromiso, sí, a una productividad.

Los beneficios económicos, tales como el Plan de Intervenciones Colectivas (PIC), y los beneficios extralegales, tales como los auxilios educativos, juegan un papel importante en la productividad de los empleados. Estos incentivos actúan como impulsores para que los trabajadores alcancen sus objetivos y metas, y también contribuyen a fomentar un ambiente de bienestar y satisfacción laboral. La combinación de incentivos financieros y extralegales crea un entorno propicio para que los empleados sean más eficientes y efectivos en sus funciones, logrando así un mayor cumplimiento de las tareas asignadas y un mejor rendimiento global de la empresa.

Tal como lo expresa el *sujeto 8*:

> Económicamente, sabemos que todo beneficio económico influye muchísimo en la productividad. Te pongo el ejemplo de acá, el, pues, el famoso PIC de la empresa, porque básicamente te invita de pronto, o te lleva a que cumplas con tus indicadores, con tus metas, con tu plan único, mejoras corporativas y

demás... y, no es por nada, pero, pues, una remuneración extra, pues, tampoco está de más. Sumado a eso, considero que también hay ciertos beneficios extralegales, como son, pues, los auxilios educativos, académicos y demás, que son también… influye en la productividad, porque, bueno, pues, por un lado, te va a dar mucho más conocimiento técnico para poder llevar a cabo tus actividades y también de él. Desde el lado personal, considero que se vuelve una motivación, porque cada uno, pues, se puede dar cuenta que es que es su trabajo, pues, realmente valorado por la empresa, lo cual, al tiempo, crea cierta…, cierto estado como de bienestar, se puede emocionar, psicológico. Y eso, pues, al final también crea como un ambiente propicio, pues, para que cada uno pueda ser mucho más… mucho más productivo, y logré cumplir con esas tareas que le han sido designadas, de una forma eficiente y eficaz, sobre todo.

Por otro lado, al respecto, varios entrevistados, los sujetos 1 y 7 exponen a continuación sus puntos de vista.

Sujeto 1:

El, yo pensaría que este beneficio que le… que te acaba [de] mencionar de la compensación variable, cómo está muy enfocada a los procesos. Es como que el que más les da directamente a los empleados y el que lo más… lo… jalonar al mejoramiento y, por ende, a la mayor productividad de la empresa. Beneficios como esto, si no tuviéramos un beneficio como esto…, pues, hay

> otros ejemplos, de vacaciones, hay algunos beneficios de energía que hacen que la gente quiera más a la empresa donde está, porque, quizás en el mercado, en el sector, no hay otras empresas que tengan estos beneficios, y eso nos hace valorarnos, valorar más lo que tenemos y, por ende, nos ayuda a ser mejores. Pienso que los beneficios, al final de lo que se trata es que la gente se sienta comprometida, que la gente valore su trabajo, quiere su empresa y, por ende, como yo quiero valor, pues, doy mas más allá de lo que tengo que hacer, en beneficio, obviamente, de la compañía, aumentando su productividad y, por ende, eh…, tener los mejores resultados.

Sujeto 7:

> En este caso puntual, el nuestro, la prima de mitad de año extralegal. Eso a cualquier persona, me incluyo, porque también la recibo, le alegra la situación, en especial cuando viene de diciembre, época de pronto de… en la que uno siempre está en familia, los regalos y la cuestión, siempre ayudan a la economía familiar a, de pronto, poder tener un detalle con la pareja. La cosa, entonces, uno siempre se motiva. Bueno, en esos momentos de especial… y ese, o en especial, por ese beneficio extralegal.

En relación con todos los sujetos entrevistados, podemos destacar que los incentivos económicos actúan como un estímulo significativo para alcanzar metas y objetivos laborales, impulsando una mayor productividad; sin embargo, también se resalta la relevancia de los beneficios no económicos, tales como el reconocimiento,

el ambiente de trabajo positivo y la camaradería, que generan una motivación personal y un sentido de valoración por parte de la empresa.

Es fundamental que los beneficios busquen incentivar en los empleados un compromiso diferencial y una mayor dedicación; además, se debe tener en cuenta que los beneficios deben adaptarse a las necesidades y situaciones individuales de cada trabajador.

La implementación de beneficios extralegales puede generar un impacto positivo en el bienestar en general de los empleados y en el ambiente laboral donde se encuentren, lo que se revierte en mayor productividad, satisfacción y compromiso con la organización, debido a que, al valorar a sus trabajadores y al proporcionarles incentivos que satisfagan sus metas personales y necesidades, las organizaciones pueden lograr un mayor rendimiento y alcanzar los objetivos de la organización de manera más precisa.

Tal como lo menciona el *sujeto 6*:

> Es un incentivo para el empleado, muchas veces no se ve, sino que se da por sentado y que ahí está; pero, en realidad, cuando se empiezan a hacer comparaciones con, digamos, con otros puestos de trabajo, ahí es donde uno empieza a ver qué tanto pesan esos beneficios extralegales, qué incluye ese concepto en general. Los beneficios legales es todo aquello que el empleador

> le[s] da a sus colaboradores con el fin de mantener esa motivación y de incentivarlos a hacer bien su trabajo.

La claridad en la comunicación evita malentendidos y asegura que los empleados comprendan plenamente los beneficios disponibles (Fisher y otros, 2005). Por lo anterior, es importante resaltar el rol de los líderes en el fomento de una cultura de reconocimiento y recompensa, principalmente porque los líderes tienen la capacidad de establecer el tono y los valores de la organización, y al resaltar el reconocimiento y la recompensa como elementos fundamentales de la cultura corporativa, los líderes envían un mensaje claro de que el esfuerzo y el desempeño sobresaliente son valorados y recompensados en la empresa. Esto crea un ambiente en el que los empleados se sienten apreciados y motivados para dar lo mejor de sí mismos.

8. CONCLUSIONES

Las conclusiones derivadas de la investigación acerca de cómo los beneficios extralegales influyen en la productividad de los trabajadores ofrecen una visión significativa de la relación entre estos dos factores cruciales en el entorno laboral: beneficios extralegales y productividad.

El presente proyecto de investigación ha concluido que los beneficios extralegales ejercen una influencia positiva en la productividad de los trabajadores. Este impacto favorable se deriva de la percepción que los líderes tienen sobre sus colaboradores. Los resultados indican que los empleados experimentan un sentimiento de orgullo al formar parte de la empresa, lo que refuerza su sentido de pertenencia; además, se sienten reconocidos en niveles tanto personales como sociales, lo que amplía su motivación y compromiso. Estos factores contribuyen a que los trabajadores perciban su papel como un recurso de gran relevancia dentro de la organización, reforzando así su dedicación y esfuerzo en el logro de los objetivos corporativos.

La implementación de estímulos asociados a la productividad no es una cuestión reciente. Esto se ha usado en la cotidianidad y en el comercio desde hace mucho, sobre todo al rescatar la satisfacción laboral que pueden llegar a experimentar los empleados cuando se implementan este tipo de iniciativas. Sin embargo, aún existen brechas que se vinculan directamente con el uso de estos alicientes por parte de las empresas, entre las cuales se encuentran la evaluación de impacto, el

diseño óptimo de los incentivos, los factores motivacionales y psicológicos, los efectos a largo plazo y el contexto institucional y cultural de cada organización.

Sierra (2016) plantea que las estrategias de incentivos tienen como fin lograr que la compañía alcance los objetivos propuestos dando reconocimiento a las capacidades y esfuerzos de los trabajadores, y así como estos incentivos pretenden ser equitativos para el talento humano, con su implementación también se plantea retener a los empleados, contar con un personal y/o mano de obra calificada, garantizar la igualdad, alentar el desempeño adecuado, controlar los costos y cumplir con las disposiciones legales.

Los beneficios extralegales desempeñan un papel crucial en la mejora de la productividad de una empresa, siempre y cuando se cumplan cinco puntos esenciales que describimos a continuación.

En primer lugar, es fundamental que estos beneficios estén claramente definidos por la organización y basados en un estudio integral del personal que conforma su fuerza laboral.

En segundo lugar, estos beneficios deben ser parte de una estrategia corporativa bien articulada que esté en sintonía con los objetivos estratégicos de la compañía.

En tercer lugar, brindarles a los trabajadores la oportunidad de expresar su percepción personal sobre lo que desean de la organización, lo cual contribuye a la personalización y adaptación de los beneficios.

En cuarto lugar, se recomienda llevar a cabo un análisis demográfico que tome en cuenta factores tales como edades, géneros y niveles de escolaridad de sus empleados, para garantizar que los beneficios sean inclusivos y adecuados para cada segmento del personal.

En quinto lugar, la alineación con la cultura corporativa, asegurando que los beneficios estén en sintonía con los valores y principios de la empresa. Adicionalmente, es recomendable caracterizar a las personas de acuerdo con sus áreas de trabajo, lo que permite ofrecer beneficios específicos y relevantes para cada equipo.

En relación con los tipos de beneficios extralegales más influyentes en la productividad de los empleados, se observa que aquellos que impactan directamente en la vida familiar tienen un efecto significativo. Estos beneficios que fomentan el bienestar social generan un sentido de pertenencia y satisfacción en los empleados, alineando sus esfuerzos laborales con una mayor calidad de vida en el entorno familiar.

Los incentivos económicos también desempeñan un rol importante, ya que los empleados buscan que sus dedicaciones se reflejen tanto en términos de tiempo como económicos, y que aseguren una retribución acorde a su contribución.

En resumen, los beneficios extralegales son catalizadores de la productividad siempre y cuando se establezcan y gestionen de manera estratégica. La consideración de estos puntos de enfoque, junto con una adaptación a las características demográficas y culturales de los empleados, genera un ambiente en el que los esfuerzos individuales y familiares se ven recompensados, fomentando así un compromiso laboral más sólido y una mayor contribución al éxito de la organización.

De acuerdo con estos cinco puntos, en consecuencia, los incentivos bien diseñados y estructurados pueden motivar a los empleados a mantener un desempeño adecuado por cuanto, al establecer metas y objetivos claros vinculados a las recompensas, se promueve una mayor productividad y eficiencia en el trabajo.

Además de estos beneficios, los incentivos también pueden ayudar a controlar los costos en la organización, por cuanto, al vincular los incentivos al rendimiento y los resultados, se garantiza que las recompensas estén alineadas con el valor agregado generado por los empleados, evitando así pagos excesivos o injustificados. Es así como la implementación de estrategias de incentivos debe cumplir con las disposiciones legales vigentes.

Por otro lado, es necesario diseñar estrategias efectivas para lograr los resultados deseados. Esto implica analizar el tipo de beneficio extralegal adecuado para cada tipo de tarea y(o) área de trabajo, al igual que comprender cómo ajustar los mecanismos de incentivos para evitar posibles efectos adversos, tales como la competencia desleal o la manipulación de resultados.

En contraste, es importante también investigar los efectos a largo plazo, ya que estos beneficios impactan en la formación de habilidades, la retención del talento y el desarrollo profesional de los trabajadores a lo largo del tiempo, por lo que se debe examinar si estos incentivos fomentan la innovación y el aprendizaje a largo plazo.

Abordar estas áreas proporcionará una base sólida para mejorar la efectividad de los sistemas de beneficios extralegales y maximizar los beneficios tanto para los empleados como para las organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Berenstein, M. (10 de octubre, 2017). 15 motivadoras frases del CEO de Starbucks, Howard Schultz. *Emprendedores News*. https://emprendedoresnews.com/emprendedores/10-motivadoras-frases-del-ceo-de-starbucks-howard-schultz.html

Bogetoft, P. (1995). Incentives and productivity measurements. *International Journal of Production Economics, 39*(1, 2), 67-77. https://doi.org/10.1016/0925-5273(94)00062-F

Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., y Álvarez Giraldo, C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales, 23*(103), 39-64. https://doi.org/10.1016/S0123-5923(07)70009-8

Chen, C.-J. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance: the mediating role of knowledge management capacity. *Strategic Direction, 25*(6). https://doi.org/10.1108/sd.2009.05625fad.009

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (G. A. Villamizar, trad.). McGraw-Hill.

Davenport, T. H., Harris, J. G., & Shapiro, J. E. (2021). Competing on Talent Analytics. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2010/10/competing-on-talent-analytics

DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 421-433. https://doi.org/10.1037/apl0000085

Drucker, P. F. (1986). *La innovación y el empresario innovador. La práctica y los principios*. Sudamericana.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500

Enderica, O., D'Armas, M., Bermeo, R. J., López, M., Tinoco, E., y Carrión, G. (2018). Buen liderazgo, una experiencia en el crecimiento empresarial de las PYME. *Espacios*, 39(42), 4. https://www.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p04.pdf

Fisher, R., Ury, W., y Patton, B. (2005). Obtenga el sí, el arte de negociar sin ceder (A. Santapau, trad.), Planeta.

García Correa, D. A., Londoño Bolívar, C., y Ortiz Pérez, L. (2016). Factores internos y externos que influyen en la motivación laboral. *Psyconex, 8*(12). https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/Psyconex/article/view/326981/20784207

Gates, B. (2001). *Camino al futuro*. McGraw-Hill.

Gudo, T. G. (2016). An analysis on the impact of non monetary incentives on employee performance. *Academia*. https://www.academia.edu/36251738/an_analysis_on_the_impact_of_non_monetary_incentives_on_employee_performance

Guzmán Labra, P., y Olave Lacámara, S. (2004). *Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas* [tesis de Pregrado, Universidad de Chile]. Santiago. https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/108320

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Kozlowski, S. W. J. (ed.) (2012). *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (Vol. 1). Oxford Library of Psychology.

Lara Cedeño, M. G., Avilés Almeida, P. A., y Barba Salazar, J. A. (2021). Relación del liderazgo con la productividad empresarial. *Publicando, 8*(31), 15-25. https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2228

Marín Calad, A., Hurtado Rendón, A. A. (2007). Productividad y crecimiento económico. Colombia 1950-2002. *Ecos de Economía, 11*(24), 65-80. https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/ecos-economia/article/view/724

Marvel Cequea, M., Rodríguez Monroy, C., y Núñez Bottini, M. A. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital, 7*(2),549-584. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54921605013

Méndez Sayago, J. A., y Vera Azaf, L. (2015). Salarios, incentivos y producción intelectual docente en la universidad pública en Colombia. *Apuntes del CENES, 34*(60), 95-130. https://www.proquest.com/docview/1715655093

Meyer, P. J. (1972). *Paul J. Meyer's Power Of Goal Setting* [Cassette]. Audiobook. SMI International.

NNDB (s. f.). *James H. McGraw*. https://www.nndb.com/people/436/000178899/

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior, 21*(5), 525-546. Wiley.

Sierra Rodríguez, E. (2016). *Análisis de las ventajas y desventajas de las estrategias de incentivos, compensación y beneficios y su impacto en las organizaciones* [trabajo de Especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional. https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15608/SierraRodriguezEfrain2016.pdf?sequence=1

Significados.com (3 de octubre, 2016). *Remuneración*. http://www.significados.com/remuneracion/

Sornoza Ortega, A. M., y Páez Peñaherrera, G. (2009). *El sistema de incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial* [tesis de Grado, Espol]. Repositorio Institucional. http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/791

Torres Flórez, D., y Gutiérrez Rincón, S. L. (2023). Las compensaciones y el salario emocional en el sector comercio de Villavicencio – Colombia. *Tendencias, 24*(1), 110-129. https://sired.udenar.edu.co/7623/

Ulrich, D. (2005). La propuesta de valor de Recursos Humanos: La próxima agenda de RR. HH. Capital Humano, 193, 60-75.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

ANEXOS

ANEXO 1. GUÍA Y ENTREVISTA

Influencia de los beneficios extralegales en la productividad de los trabajadores

Andrea Carolina Suárez Suaza

Deicy Catherine Polanco Aya

Escuela de Administración Universidad EAFIT

Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

1. Guía de inicio

a. Agradecimiento a la persona por su participación en la investigación.

b. Introducción

Se busca analizar los beneficios extralegales (tales como prima extralegal, pólizas de vida y de salud, auxilios de estudio y préstamos de vivienda y vehículos, además de las compensaciones variables) que les brinda Gecelca S.A.E.S.P. a sus empleados, y cómo estos ayudan al crecimiento de la productividad de la empresa, desde el desempeño del trabajador.

a) Reconocer los beneficios extralegales que brinda la compañía, identificando que se encuentren definidos y disponibles para todos los niveles de la organización.

b) Analizar cada uno de los beneficios extralegales, reconociendo la participación y el grado de satisfacción del empleado con los mismos.

c) Evaluar que los beneficios extralegales respondan de manera adherible al empleado, donde se considere que ellas contribuyen a sus necesidades y proyectos de vida.

Recuerde que no habrá respuestas ni buenas ni malas, simplemente exprese con toda honestidad lo que usted considera que se le está preguntando. La información proporcionada por usted se va a manejar completamente confidencial y su nombre no va a aparecer escrito en ningún reporte de este estudio.

2. Consentimiento informado

Se lleva a cabo la presentación, lectura y firma del consentimiento informado y se le entrega una copia a la persona.

Con el fin de aprovechar fielmente la información que usted nos va a proporcionar, sería importante grabar la entrevista. Usted puede interrumpir la grabación en el momento en que lo considere, y solicito su autorización para grabarla.

3. Ficha frontal

Se refiere a unas variables clave para luego hacer una caracterización real:

I. Fecha:

II. Cargo:

III. Número de personas a cargo:

IV. Antigüedad en la organización:

4. Preguntas específicas

1. ¿Para Ud. que significa que un empleado sea productivo?

2. ¿Cuáles son los principales atributos que Ud. considera que influyen o determinan la productividad de un empleado?

3. Como líder, ¿qué significan los beneficios extralegales ofrecidos por la empresa y qué incluye este concepto?

4. ¿Cómo considera que los beneficios extralegales influyen en la productividad de los trabajadores?

5. ¿Cuáles considera Ud. que son los beneficios extralegales que más influyen en la productividad de los trabajadores?

5. Consentimiento informado

Procedimientos del estudio: se llevará a cabo una entrevista semiestructuradas previa autorización de entrevistado.

Es posible que usted no obtenga un beneficio directo a partir de esta investigación; sin embargo, los resultados del presente estudio al finalizar la investigación permitirán caracterizar la asignación de beneficios extralegales a los empleados, a partir del análisis de la percepción que tienen los jefes de proceso en la consecución de los resultados de la empresa.

El riesgo que acarrea la presente investigación para el entrevistado se considera de riesgo.

Responsabilidades del entrevistado: responder con honestidad y transparencia las preguntas realizadas durante la entrevista.

Responsabilidades del investigador: recoger fielmente la información aportada por el entrevistado, ser claro con la formulación de las preguntas y manejar adecuadamente la confidencialidad de la información suministrada por las personas (transcripción fiel de la entrevista y verificación de ello, manejar la información de la entrevista con códigos que reemplacen los nombres de las personas y que sean de conocimiento exclusivo de los investigadores). Se conservará copia de la constancia de la entrega del consentimiento al entrevistado.

Usted debe tener en cuenta que su participación en el estudio es VOLUNTARIA. En cualquier momento usted puede retirar su consentimiento a participar en el estudio.

Aceptación: la Resolución 008430 del Ministerio de Salud Nacional exige consignar el nombre del participante, su firma o huella digital y su identificación personal. Exige también la firma de un testigo, con su nombre, dirección y fecha de la firma, y que indique su parentesco con el participante. El responsable de obtener el consentimiento informado debe firmar y consignar sus datos de identificación personal, lugar y fecha de obtención del consentimiento.

SU FIRMA (O HUELLA DIGITAL) INDICA QUE USTED HA DECIDIDO PARTICIPAR VOLUNTARIAMENTE EN ESTE ESTUDIO, HABIENDO LEÍDO (O ESCUCHADO) LA INFORMACIÓN ANTERIOR.

	Nombre (letra de imprenta)	Lugar y fecha (dd/mm/aa)	Firma o huella	Relación con el participante
Participante C. c.		___/_____/_____		
Testigo 1 C. c.		___/_____/_____		