

LA COMPENSACIÓN COMO MEDIO DE RETENCIÓN DE PERSONAL

Jenny Andrea García Valencia

Director

Carlos Mario Betancur Hurtado

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL

MEDELLÍN

2024

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	3
TABLA DE FIGURAS.....	4
RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
INTRODUCCIÓN	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
JUSTIFICACIÓN.....	15
OBJETIVOS.....	16
OBJETIVO GENERAL:	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	16
MARCO TEÓRICO	18
Las necesidades vs la compensación	22
Gestión humana y su importancia en las organizaciones	26
Rotación de personal	28
Retención de personal	30
La compensación	31
Tipos de compensación	34
DISEÑO METODOLÓGICO	35
Enfoque de investigación	35
Alcance de la investigación	36
Método de investigación.....	37
Muestra	38

Criterios de selección para encuesta:.....	39
Técnicas de recolección de información	40
Encuesta.....	40
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	52
RECOMENDACIONES.....	99
CONCLUSIONES GENERALES	101
REFERENCIAS	104

TABLA DE FIGURAS

<i>Tabla 1. Matriz de necesidades y satisfactores</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 2. Muestra para la realización de la encuesta.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 3. Instrumento cuestionario.....</i>	<i>41</i>
Figura 1. Proceso cualitativo.....	36

RESUMEN

Esta investigación propone una compensación integral como estrategia para reducir la rotación de personal, analizando las necesidades y expectativas tanto de la organización como de sus empleados. A través de un estudio de caso cualitativo, se identificaron áreas clave de mejora en las políticas de compensación, como la equidad salarial, los beneficios y las oportunidades de desarrollo profesional. La compensación integral va más allá del salario base, incorporando beneficios adicionales y otros incentivos no monetarios, como el reconocimiento y el desarrollo. Este modelo busca atraer, motivar y retener el talento mediante un paquete competitivo alineado con las expectativas de los empleados. Además, permite a las empresas adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado, generar un buen ambiente laboral y fortalecer la relación entre empleador y empleado. La implementación de una estrategia de compensación integral no solo mejora la satisfacción y el compromiso de los empleados, sino que también contribuye a una ventaja competitiva sostenible, promoviendo la estabilidad y la productividad organizacional.

Palabras clave: Retención, compensación, empleados, organización, fidelización.

ABSTRACT

This research proposes an integrated compensation strategy to reduce employee turnover by analyzing the needs and expectations of both the organization and its employees. Through a qualitative case study, key areas for improvement in compensation policies were identified, such as salary equity, benefits, and professional development opportunities. Integrated compensation goes beyond base salary, incorporating additional benefits and non-monetary incentives like recognition and development. This model aims to attract, motivate, and retain talent through a competitive package aligned with employee expectations. Additionally, it allows companies to adapt to changing market needs, create a positive work environment, and strengthen the relationship between employer and employee. Implementing an integrated compensation strategy not only improves employee satisfaction and engagement but also contributes to a sustainable competitive advantage, promoting organizational stability and productivity.

Keywords: Retention, compensation, employees, organization, loyalty.

INTRODUCCIÓN

La compensación laboral ha sido un factor clave en la gestión de recursos humanos a lo largo de las décadas, adquiriendo una relevancia aún mayor en contextos de alta competitividad y cambio constante en el mercado laboral actual. En este sentido, la compensación no solo se entiende como el conjunto de remuneraciones económicas que reciben los empleados, sino también como un sistema integral que incluye beneficios, incentivos y oportunidades de desarrollo que no solo buscan atraer sino así mismo la retención del talento.

Este trabajo de maestría se enfoca en estudiar la compensación como un medio de retención en una empresa del sector servicios, específicamente en lo relacionado con logística. Lo anterior, soportado en que son temas que representan oportunidades para una organización y que impacta en la permanencia de sus empleados. El origen de este estudio se encuentra en la creciente preocupación de las empresas por mantener a sus colaboradores más talentosos y evitar la alta rotación. La cual genera altos costos asociados, tanto financieros como operativos. En este contexto, el estudio tiene como objetivo analizar cómo las estrategias de compensación pueden influir en el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados, contribuyendo a su permanencia al interior de la empresa.

El alcance de la investigación se centra en el análisis de los métodos de compensación a los empleados de esta empresa, con un enfoque particular en las políticas y prácticas actuales que buscan mejorar la retención del talento. A través

de una metodología cualitativa se recopilarán datos mediante encuestas a los empleados con el fin de identificar las fortalezas y áreas de oportunidad en las estrategias de compensación implementadas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ciertamente, la globalización, las condiciones políticas, sociales, económicas, familiares y, sobre todo, las individuales, deben de estar alineadas de acuerdo con las problemáticas actuales del mercado y orientadas al cumplimiento de los objetivos establecidos. Por esta razón, las empresas se enfocan en ser competitivas, cumplir metas, alcanzar resultados, operar de manera eficiente, ser diversas y hacer un uso correcto de las tecnologías, con la intención de mejorar continuamente en cada uno de sus procesos (Ulrich, 2000).

Hay que tener en cuenta que, si las organizaciones tienen claridad sobre la estrategia organizacional y todo lo que comprende, contarán con las herramientas necesarias para poder lograr un equilibrio, no solo para mantenerse en el mercado, sino también para brindar mejores condiciones a sus trabajadores.

Por esta razón, las organizaciones, en pro de continuar con el cumplimiento de sus objetivos, su posicionamiento e impactar exitosamente en el mercado, deben lograr la fidelización de sus trabajadores. Esto llevará, por su parte, a una fidelización de los clientes, logrando conseguir y cautivar la lealtad de sus colaboradores a través del salario emocional (Arias Montoya et al., 2008).

El salario emocional es un paquete de beneficios no económicos, el cual tiene, al mismo tiempo, una implicación de manera favorable en la calidad de vida del trabajador, toda vez que tales beneficios van de acuerdo con las necesidades del trabajador, y en relación con el sector en el cual se encuentre la empresa.

Esto ha llevado a las organizaciones, junto con el área de Gestión Humana, a reconocer con certeza que, gracias a sus trabajadores, logran cumplir sus objetivos y metas establecidas. De este modo, el talento humano se convierte en el eje de competitividad de mercado en un escenario comercial (Montoya, 2013).

La retención del talento se ha transformado en un desafío para las organizaciones. En esta vía, la compensación ha ayudado a mitigar este factor, pues, si se tienen unos buenos planes y prácticas, se compensan los altos costos no solo a la hora de la vinculación, sino también en el momento de la deserción laboral, lo que lleva a que las organizaciones piensen en el desarrollo de su capital humano.

Según Quintero Arango, L. F. y Betancur Arias, J. D. (2021): “una estrategia para ello son las remuneraciones no económicas, toda vez que fidelizar es motivar, respetar, valorar, promover una actitud positiva y reconocer que los empleados son los referentes de la empresa y medio para alcanzar las metas empresariales” (Quintero Arango & Betancur Arias, 2021).

Esto nos invita a comprender que la organización debe velar porque todas las personas que hacen parte de esta cuenten con un equilibrio en las diferentes áreas de su vida, sea la personal, familiar, social o laboral, llevando a generar estrategias para fidelizar el talento con el que cuenta, ya que con estas se pretende atraer y retener al personal mejor calificado.

Además, vemos cómo el tema de la compensación va tomando cada día más fuerza en las organizaciones y deja de ser visto, como lo ha sido por muchos años, un tema de compensación salarial donde el único enfoque es que “todo individuo tiene un objetivo cuando ingresa a la gran masa de la población económicamente activa y es la de recibir una compensación por su trabajo” (Castaño B et al., 2009, p. 90).

Esto nos lleva a adentrarnos más en este tema, donde la compensación es un factor clave de los procesos de Gestión Humana, se da primacía a un enfoque en el que, “destaca su nexo fundamental con el buen desempeño en el trabajo y la motivación laboral, enfatizando en la retribución e incentivos manifiestos en los diferentes sistemas de pago y en la estimulación psicosocial o espiritual” (Cuesta Santos, 2017, p. 21)

De manera paralela, la satisfacción laboral es un aspecto determinante en la generación de ventajas competitivas en el interior de las empresas, y puede definirse como el sentimiento que se genera en los colaboradores con respecto a su trabajo, el cual depende de factores fundamentales como el desarrollo profesional, las expectativas económicas, el crecimiento dentro de la organización, entre otros (Díaz-Carrión et al., 2020). Así mismo, la satisfacción laboral influye en el logro de los objetivos organizacionales. Cuando los colaboradores tienen baja satisfacción laboral se pueden generar efectos negativos en la productividad, y hacer que las empresas pierdan eficiencia y competitividad. En cambio, cuando hay

trabajadores satisfechos se tiene un mejor comportamiento, mayor compromiso y mayor intención de permanecer en la organización (Manolopoulos et al., 2022).

Es allí donde se dice que la fidelización es aquella que influye de manera positiva en la reducción de costos, mejoramiento de la productividad y el clima laboral, ayudando al fortalecimiento de imagen, retención, fidelización del talento y en pro del cumplimiento de los objetivos de la organización (Diaz Dumont et al., 2023).

Para que la empresa logre fidelizar a todo su personal, tanto a nivel interno como externo, esto se reflejará en la rotación que experimente la organización. Así mismo, es fundamental tener en cuenta las condiciones de riesgo establecidas en la Resolución 2646 de 2008, lo que conlleva a implementar prácticas o programas orientados a la reducción del estrés, disminuir enfermedades, prevenir accidentes e incidentes laborales, y mitigar afectaciones en el clima laboral. De este modo, se evitan dificultades en la consolidación de los equipos de trabajo (Resolución 2646 de 2008, 2008).

Por otra parte, se puede deducir que la rotación del personal cuenta con ciertas características que incluso Gestión Humana puede llegar a desconocer, siendo este uno de los procesos que se da de una manera más natural en todas las organizaciones, y es que estas decisiones, que son tomadas por los trabajadores pueden tener factores motivacionales en donde pueda estar implicada la organización, el cumplimiento de expectativas, una mejor oferta laboral interna o externa, etapa de jubilación o clima laboral (Ibañez, 2023).

Es así como Gestión Humana, de una manera transversal entre los objetivos de los empleados y de la compañía, debe apostarle desde el inicio de la selección del personal. Por ello, la inversión y profesionalización para el reclutamiento y la óptima selección de personal ayuda a no solo a mejorar la productividad, sino también al control del ausentismo y la rotación (Vega, 2014).

En este caso en particular, el foco se hará en una empresa del sector de servicios en el suministro de logística para el transporte, almacenamiento y apoyo en el mercadeo de productos y servicios. Además, entrega a sus clientes un servicio diferenciador, oportuno, profesional y competitivo para el desarrollo y beneficio de sus clientes.

Esta empresa, con el propósito de mantener su legado y posicionamiento en el mercado, ha reflexionado tras la pandemia y diversas situaciones significativas como el cambio de su sede administrativa, adquisición de un nuevo CEDI, la vinculación de nuevos socios y el reemplazo de líderes. Estas transformaciones han generado una rotación significativa en la organización, lo les que lleva a cuestionarse qué ha cambiado, qué les está faltando.

De esta problemática surge la pregunta rectora del presente trabajo: **¿cómo retener el talento humano en la empresa de servicios mencionada anteriormente?** Esta inquietud está estrechamente relacionada con el tema de la compensación, ya que desean garantizar el bienestar de sus trabajadores. Sin embargo, no se ha investigado detenidamente qué está pasando, y se les ha vuelto paisaje el hecho de contar con rotación en la mayoría de los cargos, especialmente

en puestos como operario de montacarga, conductores y personal del área comercial.

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, la compensación integral ha cobrado gran relevancia al interior de las organizaciones, en especial desde el área de Gestión Humana, debido al impacto significativo que tiene no solo en la vida de los trabajadores, sino también en el desarrollo y éxito de la organización. En esta vía, para que las organizaciones puedan alcanzar las metas propuestas por ellas mismas, deben tener claro su proceso de atracción, retención y los factores claves de motivación que ayudan a tener una ventaja competitiva.

De acuerdo con lo anterior se evidencia que la empresa pretende generar un modelo de compensación integral, apalancado por el área de Gestión Humana, como socio estratégico de la organización, de modo que el trabajador sea clave en sus logros. Así, el trabajador accede a beneficios que satisfacen sus necesidades personales y que se ven reflejados en los resultados, logrando una ganancia en ambas partes.

No obstante, es importante lograr la identificación de toda la organización y, de esta manera, potenciar los recursos existentes. Además, resulta fundamental diseñar un modelo de compensación integral adaptado a dichas necesidades, ya que esto se posibilitará una mayor retención y fidelización de los trabajadores. Asimismo, los futuros candidatos, suelen considerar la compensación integral al evaluar oportunidades laborales, y una oferta competitiva puede marcar la diferencia en la decisión de unirse o permanecer en una empresa.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar una propuesta de compensación integral para la empresa, que aborde aspectos clave como salario, beneficios, condiciones laborales, incentivos y oportunidades de desarrollo, con el fin de mitigar la rotación de personal y mejorar la retención de los empleados. La propuesta será evaluada mediante indicadores específicos para medir su impacto en la permanencia de los trabajadores.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Identificar las necesidades y expectativas tanto de la organización como de sus empleados mediante la implementación de encuestas y análisis de clima organizacional, para conocer los aspectos valorados por ambas partes en relación a la compensación y el bienestar laboral.
2. Identificar las variables que contribuyen a la permanencia y retiro de los trabajadores en la empresa mediante el análisis de factores clave como el salario, el ambiente laboral, las oportunidades de desarrollo profesional, y los programas de bienestar, a través de la recolección de datos y encuestas a empleados actuales y aquellos que han dejado la organización.

3. Desarrollar una propuesta de compensación integral para la empresa que contemple elementos como salario, beneficios, programas de bienestar, incentivos y oportunidades de desarrollo profesional. La propuesta será ajustada en base a los resultados obtenidos de los análisis realizados y se evaluará en función de su efectividad en reducir la rotación.

MARCO TEÓRICO

Para la recolección de la información se recurrió a la modalidad de búsqueda de varios autores que han trabajado en sus investigaciones sobre el tema específico de la compensación. En este sentido, los antecedentes o estado del arte son necesarios y fundamentales porque tienen el propósito de “dar cuenta de construcciones de sentido sobre datos que apoyan un diagnóstico y un pronóstico en relación con el material documental sometido a análisis” (Gómez Vargas et al., 2015, p. 57). Esto implica que las referencias citadas también han revisado el objeto de estudio y, por lo tanto, evidencian información actual que es de gran utilidad para la comprensión y el análisis del tema en cuestión.

Para la revisión documental, se utilizaron criterios de selección que incluyeron algunos artículos de revista publicados entre 2020 y 2023, disponibles en el buscador Google Académico, utilizando la ecuación de búsqueda "compensación laboral". En ese sentido, el proceso de la revisión documental permitió acercarse a algunas nuevas realidades y trazabilidad que se tienen entre los diferentes procesos de Gestión Humana y que pueden verse permeados por una delgada línea, evidenciándose la importancia de realizar de una manera adecuada la gestión correspondiente al interior de la organización, todo esto sin dejar de lado la importancia del factor humano, las tecnologías y los nuevos avances en los cuales se deben de apoyar para el cumplimiento de las metas propuestas.

Partiendo de la premisa de que las realidades sociales ocasionan cambios en el mundo del trabajo, es necesario que las empresas y organizaciones

mantengan claridad en los procesos de Gestión Humana, los cuales deben estar actualizados y responder a las necesidades del talento humano, ya que éste es trascendental para el desarrollo y crecimiento de las empresas. Por esta razón, las estrategias de compensación son indispensables, ya que permiten el reclutamiento de personal y aseguran su permanencia. Por consiguiente, a la compensación, entendida como la suma de beneficios materiales y no materiales que retribuyen el desempeño y trabajo del empleado, se asocian conceptos y aspectos que necesariamente refieren al salario y la satisfacción personal del trabajador. Estas características son indispensables para la planificación y ejecución de cualquier estrategia o sistema de compensación.

En ese sentido, Taruchaín-Pozo y Revelo-Oña (2023), en el texto *Gestión de la Atracción y Retención del Talento Humano en el Siglo XXI: una Revisión Bibliográfica Sistemática de la Literatura Latinoamericana*, después de revisar 43 referencias, concluyen que la captación de personal altamente competitivo es saludable para el crecimiento de las empresas. Para ello, es necesaria “la promoción de la marca institucional (employer branding), donde se enfatizan aspectos como la infraestructura, credibilidad institucional y solidez empresarial” (Taruchaín-Pozo y Revelo-Oña, 2023, p. 752), así como variables de cultura organizacional que permitan la participación y la humanización. Respecto a la retención del personal, plantean que un trabajo inequitativo, una retribución económica deficiente y las falencias en gestión humana generan en los trabajadores “frustración e incomodidad laboral” (p. 273), evidenciando que, si bien una buena

retribución económica satisface las necesidades de los empleados, también es crucial atender otros factores que influyen en su bienestar y satisfacción laboral. Por lo cual,

un tipo de compensación complementaria representaría un reconocimiento de carácter emocional orientado a garantizar un bienestar laboral en los colaboradores; la elaboración de planes carrera; la incorporación de programas de formación continua que promueva el enriquecimiento de competencias dentro del perfil profesional (Ames-Guerrero, 2022). (Taruchaín-Pozo y Revelo-Oña, 2023, p. 752)

Ciertamente, un elemento fundamental de la compensación laboral es el salario económico, pero la integralidad de esta se complementa con lo que otros autores denominan salario emocional. Este término se refiere a todos aquellos beneficios no económicos que procuran el bienestar y desarrollo de los empleados, y es una fuente de motivación laboral. Así lo concluyen Rodríguez Quispe y Roque Barrios (2022) en el texto *El salario emocional y la satisfacción laboral*, una revisión documental realizada con el propósito de demostrar la incidencia del salario emocional en la satisfacción laboral,

el salario emocional se está convirtiendo en el principal motivador para los colaboradores en diferentes partes de habla hispana, incidiendo en la calidad de vida en el trabajo; al disminuir el estrés, maximizar su satisfacción laboral y como consecuencia mejora su rendimiento (p. 34).

En efecto, es evidente que la compensación debe ser de carácter integral. En ese sentido, Rojas Valero y Blanco Jiménez (2023), en el texto *El salario emocional. Una revisión sistemática de la literatura*, que tuvo como objetivo presentar una revisión literaria sobre las aportaciones a la definición de salario emocional, identifican que “las organizaciones deben considerar el salario emocional como parte de su sistema de compensación total, empleándolo como una herramienta para influir en los trabajadores y lograr un beneficio mutuo” (p. 111). Además, Rodríguez Quispe y Roque Barrios (2022), plantean de acuerdo con la revisión documental realizada que, en 10 años, las remuneraciones económicas no serán suficientes, ya que los empleados no sacrificarán el tiempo para sus familias y para sí. Por lo tanto, la mayoría de ellos priorizan el salario emocional.

De igual manera, el salario emocional incide en la motivación de los trabajadores porque “mantiene una percepción favorable hacia la organización en la que se encuentran desempeñando laboralmente” (Rojas Valero y Blanco Jiménez, 2023, p. 116). En definitiva, si el empleado está motivado con su trabajo estará satisfecho con el mismo, lo que lo fideliza e incrementa su productividad.

La apuesta por estrategias o sistemas de compensación es un reto para las empresas y organizaciones, ya que implica imperativamente la “combinación de beneficios que traten de cubrir todos los intereses de los colaboradores; para ello deben procurar: Reconocer los logros de los empleados; satisfacer necesidades personales y velar por los intereses familiares, y no solo profesionales, de sus colaboradores” (Rodríguez Quispe y Roque Barrios, 2022. p. 34). De igual forma,

Rojas Valero y Blanco Jiménez (2023) instan a las organizaciones para ajustar las políticas de remuneración de manera que “produzcan en el empleado un grado de satisfacción que cumpla las expectativas de este para que contribuya a la estabilidad vida-trabajo” (p.118)

En la actualidad, aunque las personas necesitan trabajar, también requieren condiciones laborales que les permitan su desarrollo integral. Esto implica tener en cuenta las diversas necesidades del ser humano, no simplemente para aumentar la productividad en la empresa, sino con una intención clara y declarada de compromiso ético con el individuo y su posible desarrollo. Las empresas y organizaciones deben aportar significativamente a este desarrollo, desde la remuneración económica hasta la satisfacción personal de los empleados. Eso solo es posible con estrategias o sistemas de compensación pensados para los empleados en articulación también con las demandas del mercado.

LAS NECESIDADES VS LA COMPENSACIÓN

La compensación laboral debe tener en cuenta las necesidades de los empleados para contribuir a su satisfacción. En este sentido, el *Desarrollo a Escala Humana* se convierte en un referente teórico pertinente, ya que desde esta perspectiva teórica se entienden las necesidades no solo como carencias, sino también como "potencialidades humanas individuales y colectivas" (Max-Neef, 1993, p. 56). Por lo tanto, cualquier proceso fundamentado en este enfoque se

centra en satisfacer las necesidades humanas fundamentales de manera equilibrada y sostenible.

Este enfoque reconoce que las necesidades económicas son cruciales para la satisfacción global, lo que implica que, en los contextos de gestión humana, el Desarrollo a Escala Humana obliga a crear procesos que busquen establecer un entorno de trabajo que promueva el bienestar integral de los empleados. En ese sentido, la satisfacción laboral de los empleados estaría sustentada en un desarrollo que satisface las necesidades humanas fundamentales y crea niveles de autodependencia en una sinergia orgánica “de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, de los procesos globales con los comportamientos locales, de lo personal con lo social” (Max-Neef, 1993, p. 30).

El Desarrollo a Escala Humana, propuesto por Max-Neef y sus colaboradores, articula las *necesidades* y los *satisfactores*, ya que las formas de satisfacer las necesidades pueden variar considerablemente según el contexto cultural, social y ambiental. Por lo tanto, clasifica las necesidades humanas fundamentales en categorías que son las mismas para todas las personas, y se satisfacen a través de diferentes satisfactores, los cuales “son formas de ser, tener, hacer y estar” (Max-Neef, 1993, p. 54). Para que las empresas y las organizaciones establezcan sus compensaciones priorizando su talento humano es necesario tener presente las necesidades y posibles satisfactores, que se muestran a continuación en la Tabla 1:

Tabla 1. Matriz de necesidades y satisfactores

Necesidades según categorías axiológicas	Necesidades Según categorías existenciales			
	SER	TENER	HACER	ESTAR
SUBSISTENCIA	Salud física y mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad.	Alimentación y abrigo	Alimentar, procrear, descansar, trabajar.	Entorno vital y social
PROTECCIÓN	Cuidado, adaptabilidad, autonomía, equilibrio, solidaridad.	Seguros, ahorros, seguridad social, sistema de salud, derechos	Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar defender.	Contorno vital, contorno social, morada.
AFEECTO	Autoestima, solidaridad, respeto, tolerancia, generosidad, pasión, voluntad, humor.	Amistades, parejas, familia, animales domésticos, plantas, jardines.	Acariciar, expresar emociones, compartir, cuidar, cultivar, apreciar.	Privacidad, intimidad, hogar, espacios de encuentro.
ENTENDIMIENTO	Conciencia crítica, receptividad, curiosidad, asombro, disciplina, intuición, racionalidad.	Literatura, maestros, método, políticas educativas.	Investigar, educar, estudiar, experimentar, realizar, meditar, interpretar.	Ámbitos de interacción formativa: escuelas, universidades, academias.
PARTICIPACIÓN	Adaptabilidad, receptividad, solidaridad, convicción, entrega, respeto, pasión.	Derechos, responsabilidad, obligaciones, atribuciones, trabajo.	Afiliarse, cooperar, proponer, compartir, discrepar, acatar, dialogar, acordar, opinar.	Ámbitos de interacción participativa: cooperativas, asociaciones, iglesias, comunidades,

				vecindarios, grupos.
OCIO	Curiosidad, receptividad, imaginación, despreocupación, humor, tranquilidad.	Juegos, espectáculos, fiesta, calma.	Divagar, abstraerse, soñar, añorar, fantasear, relajarse, divertirse, jugar.	Privacidad, intimidad, espacios de encuentro, tiempo libre, ambientes, paisajes.
CREACIÓN	Pasión, voluntad, intuición, imaginación, audacia, autonomía, inventiva.	Habilidades, destrezas, método, trabajo.	Trabajar, inventar, construir, idear, diseñar.	Ámbitos de producción, talleres, espacios de expresión, libertad.
IDENTIDAD	Pertenencia, coherencia, diferencia, autoestima.	Símbolos, lenguaje, hábitos, costumbres, grupos de referencia, valores, normas, roles, memoria histórica, trabajo.	Comprometerse, integrarse, definirse, conocerse, reconocerse, crecer.	Entornos de la cotidianidad, ámbitos de pertenencia.
LIBERTAD	Autonomía, autoestima, voluntad, pasión, apertura, determinación, rebeldía.	Igualdad de derechos.	Discrepar, optar, diferenciarse, conocerse, reconocerse, crecer.	Plasticidad espacio-temporal.

Fuente: Max-Neef, 1993, pp. 58-59.

Se precisa aclarar que los satisfactores dependerán de los contextos, pero la propuesta de Desarrollo a Escala Humana enfatiza que las necesidades son

constantes y universales, lo que implica que son las mismas para todos los seres humanos. Lo que varía, son los satisfactores, ya que son subjetivos y dependen del contexto cultural, social y ambiental, etc. Lo que implica que deben estar en constante seguimiento para su actualización. La apuesta por estrategias y sistemas de compensación integral desde este enfoque permite trascender la dimensión económica, priorizando al ser humano de manera holística.

GESTIÓN HUMANA Y SU IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES

La importancia de Gestión Humana en la Organización y su evolución a lo largo del tiempo es fundamental para entender en la actualidad su relevancia en la actualidad. Contar con un área Gestión Humana resulta indispensable para las empresas, ya que debe estar en constante actualización debido a que se encuentra permeada por los cambios sociales, culturales, políticos, económicos, tecnológicos y de mercado, entre otros. Se pueden encontrar un sinnúmero de definiciones de lo que se ha dicho acerca de Gestión Humana, pero lo que es relevante es que esta siempre

estará dirigida a garantizar que los empleados cumplan adecuadamente con sus funciones acatando las normas y reglas establecidas con el fin de evitar sanciones, lo que de una u otra manera se traduce en una administración basada en el control (Saldarriaga Ríos, 2008, p. 144).

Esto hace que la Gestión Humana tenga una polisemia de significados, ya que estos se ajustan a las épocas, tendencias y perspectivas de diferentes autores a medida que va avanzan el conocimiento sobre el tema. Este panorama nos lleva a pensar, incluso, sobre la importancia de realizar cambios generacionales al interior de las organizaciones, destacando que las diferentes prácticas implementadas por Gestión Humana deben aportar valor y proporcionar resultados tangibles.

Además, los constantes avances y cambios en la industria han transformado la percepción del trabajador, quien ahora ocupa un papel central en la toma de decisiones que impactan a todos los integrantes al interior de la organización. De acuerdo con lo anterior, la Gestión humana:

es definida como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización. (García Solarte, 2009, p.165)

Es evidente que la Gestión Humana, es parte transversal al interior de la gestión de las organizaciones, porque se enfoca en la administración y el desarrollo del talento humano, que es uno de los activos más valiosos de cualquier organización. Por lo tanto, esta se ha ocupa de la de selección, contratación, compensación, bienestar, seguridad y salud en el trabajo, nómina, desarrollo del talento humano, cultura organizacional, entre otros.

Concretamente, de todo lo que implica la gestión humana, este trabajo se concentra en la compensación, que se refiere al conjunto de todas las retribuciones que una organización ofrece a sus empleados a cambio de su trabajo. Para ello, es necesario comprender los conceptos de rotación y retención del recurso humano, ya que el seguimiento de estos factores permite la actualización no solo de las estrategias y sistemas de compensación, sino de toda la gestión humana.

ROTACIÓN DE PERSONAL

En los procesos de gestión humana se encuentra el reclutamiento de personal, el cual se espera sea competitivo y acorde a los intereses y objetivos de la empresa u organización. Por esta razón, las empresas realizan procesos de selección rigurosos, porque el empleado adecuado contribuye directamente a la sostenibilidad de la empresa. La selección impacta en el desempeño, la cultura organizacional y la rentabilidad de la empresa. Por tanto, la rotación del recurso humano siempre será una preocupación para las empresas, ya que tiene un impacto financiero significativo y afecta la productividad al perderse experiencia y conocimiento, lo que podría también afectar la motivación de los equipos de trabajo.

Según Chiavenato (2000), "En toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación vegetativa, de simple conservación del sistema" (p. 189). Sin embargo, la rotación se vuelve problemática cuando ocurre de manera

voluntaria, ya que esto puede indicar problemas internos o externos que afectan la retención del personal.

Cuando las pérdidas de recursos no son provocadas por la organización, es decir, cuando se presentan independientemente de los objetivos de ésta, resulta esencial establecer los motivos que provocan la desasimilación (desincorporación) de los recursos humanos, para que la organización pueda actuar sobre aquéllos y disminuir el volumen de retiros inconvenientes (Chiavenato, 2000, p. 190).

Por esto, el seguimiento a la rotación del personal es un proceso permanente, que se realiza no solo con la finalidad de garantizar la productividad de la empresa sino para generar estrategias que retengan al talento humano. La rotación se comprende como:

la fluctuación de personal [...] se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo (Chiavenato, 2000, p. 188).

Este concepto fundamenta esta investigación, porque permite comprender que la rotación es un proceso normal y saludable en las empresas, pero que es necesario leer constantemente lo que sucede con ella. Esto, en aras a mantener la

competitividad en el mercado laboral, es decir, poder ofertar una empresa que sea tan atractiva y satisfactoria para el personal, que se mantenga el control de esta.

RETENCIÓN DE PERSONAL

Para tener control sobre la rotación del recurso humano es necesario la retención de este, por ello, el seguimiento de los índices de rotación permite “realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones” (Chiavenato, 2000, p. 188). Estas serán el insumo para mantener a los empleados satisfechos con sus responsabilidades contractuales. Ciertamente, la retención del personal se define como un proceso que le permite al empleado permanecer en la empresa, lo que implica identificar sus necesidades fundamentales para con una estrategia clara de compensaciones se incide en su satisfacción.

Para Chiavenato (2007) “La *retención de los recursos humanos* exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo” (Chiavenato, 2007, p. 274), es decir, una compensación integral, porque para que sea sostenible una empresa no solo capta el mejor talento, sino que procura su permanencia.

LA COMPENSACIÓN

De acuerdo con García Solarte (2009), la Compensación se entiende como proceso que busca tener estabilidad en la organización y al mismo tiempo brindar el desarrollo de las necesidades que surgen allí en los empleados logrando encontrar el equilibrio entre las personas y la organización misma, por esta razón comprende temas como “Compensación y Estructura Salarial, Incentivos y Beneficios, Higiene y Seguridad Industrial, y finalmente, Calidad de Vida Laboral” (p.180). Por otro lado, Cuesta Santos (2017) entiende por Compensación

Las acciones dirigidas a que los empleados alcancen los objetivos de la organización y satisfagan sus necesidades personales, cuyos efectos representan beneficios tanto para los empleados como para la organización logrando que ambas partes cubran sus expectativas y perciban equidad a través del balance costo-beneficio (p. 362)

Este concepto también es comprendido por Chiavenato (2009) como recompensa, dándole un significado de “retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización” (p. 278). Si bien la compensación tiene un gran carácter en la remuneración económica incluyendo las prestaciones sociales, actualmente ella va más allá de eso, incorporando lo que hoy en día se denomina remuneración no económica o salario emocional (Madero Gómez, 2016), configurándose en una compensación integral, que condensan

“prestaciones que incluso en algunos casos no involucran mayormente presupuesto. Sin embargo, generan satisfacción y bienestar en los equipos de trabajo” (Lara Álvarez, 2021, pp. 46-47).

Para Puchol (2003) lo anterior se enmarca en lo que denomina compensación integral, la cual responde a cuatro factores que permiten las empresas “el poder atracción, de retención y de motivación” (p. 228). Estos factores son:

- *Retribución*, que implican asuntos de orden económico y material.
- *Beneficios*, que incluye las prestaciones sociales dispuestas en la normatividad, pero además y con mayor fuerza, asuntos que fortalecen el ser del empleado y su relacionamiento con el entorno (familia, amigos, sociedad, etc.)
- *F+ D* (Formación, Plan de Carreras, Evaluación del Desempeño), orientado a cualificación y desarrollo técnico y profesional del recurso humano.
- *Clima interno y externo*, que implica la imagen de la empresa en relación con el posicionamiento de la misma en el mercado y los asuntos de orden interno que procuran la participación de los empleados en *liderazgo* como un fundamento para el fortalecimiento del trabajo en equipo.

La compensación en términos generales plantea Madero Gómez (2016) tiene como propósitos:

(a) Mantener y retener al personal, (b) Motivar al personal a desempeñarse mejor para lograr sus metas, (c) Mejorar procedimientos y actividades para el logro de objetivos y con ello construir un compromiso y (d) Alcanzar el crecimiento de los empleados para ligar los pagos al desarrollo de habilidades y de conocimientos, (e) Cumplir con los requisitos legales, además de mantener la equidad interna y la competitividad externa, así como (f) Generar satisfacción en las personas (pp. 5-6).

En definitiva, la compensación es el proceso que desde la gestión humana permite el funcionamiento de las empresas, porque la estrategia o sistema fidelizará a los empleados tornándolos productivos. Por lo que se puede inferir que la compensación integral es un gana-gana de ambas partes, donde se beneficia el recurso humano y la empresa en general, porque se garantiza su operatividad y el logro de sus objetivos.

Un sistema de compensación bien diseñado es esencial para atraer, retener y motivar a los empleados, contribuyendo al éxito y la sostenibilidad de la organización, para esto es fundamental basarlo en las necesidades de los empleados y las demandas del mercado.

TIPOS DE COMPENSACIÓN

Comprendido la compensación integral como fundamento conceptual para esta investigación, y teniendo en cuenta las referencias abordadas en el desarrollo de este texto, se estima dos tipos de compensación: directa e indirecta.

Compensación directa: asociada a la retribución tradicional y normativa, que implica el salario, las prestaciones sociales, el clima laboral y la cualificación o formación, es decir, las condiciones básicas para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de una relación contractual.

Compensación indirecta: relacionado al salario emocional entendido “como aquella retribución complementaria no económica compuesta por factores extrínsecos e intrínsecos que satisfacen las necesidades y expectativas del individuo que inciden en su bienestar emocional” (Rojas Valero y Blanco Jiménez, 2023, p.116). Lo que implica ofrecer al empleado una serie o plan de beneficios que inciden en su desarrollo laboral, personal y calidad de vida.

Estos beneficios se entienden como incentivos, que son definidos como “estímulos que se ofrecen a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar producción y mejorar los rendimientos” (Real Academia Española, s.f.). En ese sentido, estos incentivos pueden ser económicos, académicos, sociales, de familia, de salud, vivienda, alimentación, ocio, de reconocimiento, etc. Los incentivos pueden ser individuales o de equipo, y no solo permiten al recurso humano lograr los objetivos de la empresa, sino que también satisfacen sus necesidades fundamentales.

DISEÑO METODOLÓGICO

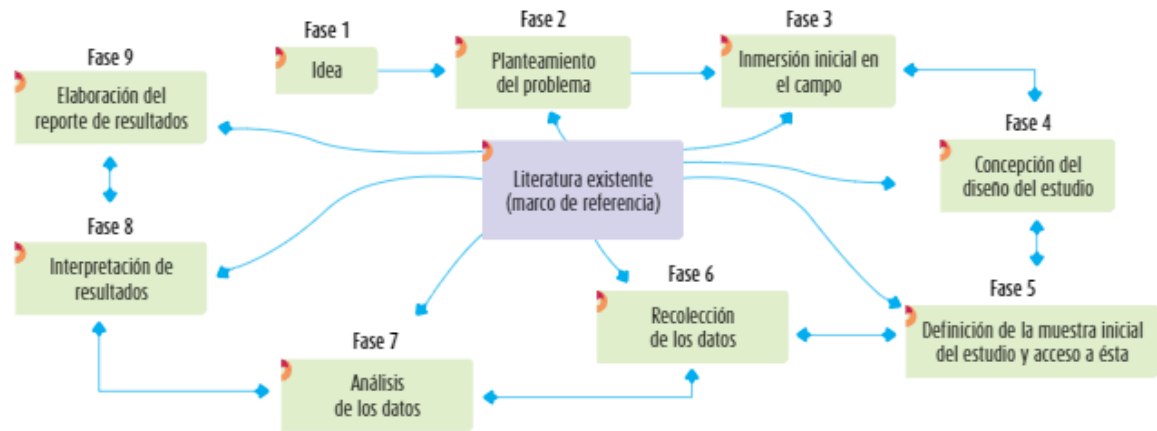
ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de *enfoque cualitativo*, el cual permite centrarse “en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (Hernández Sampieri et al., 2014, p.358). En ese sentido, este enfoque para comprender las necesidades y las razones de rotación del personal de la empresa mencionada anteriormente es fundamental en aras a la construcción de un modelo de compensación eficaz.

La investigación cualitativa abarca el estudio, uso y recolección de una variedad de materiales empíricos –estudio de caso, experiencias personales, introspectiva, historia de vida, entrevista, textos observacionales, históricos, interacciones y visuales– que describen los momentos habituales y problemáticos y los significados en la de los individuos (Vasilachis de Gialdino, 2006, pp.24-25).

Es evidente que es riguroso, pero no estático, y aunque en términos de científicidad es un proceso secuencial, como se observa en la Figura 1, siempre será posible volver a cada fase para su cualificación.

Figura 1. Proceso cualitativo



Hernández Sampieri et al., 2014, p.7

Por ello, es que este enfoque se torna reflexible y amplio para integral las subjetividades, en procura de comprensiones situadas.

ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La Investigación *descriptiva* tiene el objetivo de detallar las características de un fenómeno. La descripción “puede ser más o menos profunda, aunque en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno de interés” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 92), lo que es relevante para esta investigación, ya que se tiene la pretensión de identificar variables y necesidades que generan la rotación del recurso humano de esta empresa. En consecuencia, este alcance posibilita especificar aspectos que se deben tener en cuenta para la modelo de compensación, ya que “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos,

comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 92).

No se pretende entonces explicar tajantemente los aspectos relacionados a retención y rotación del personal, pero sí comprenderlos desde sus mismos protagonistas y asuntos de orden externo, para así, poder responder y proponer modos de controlar desde la gestión humana.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Focalizar esta investigación en la empresa anteriormente mencionada permite establecer como método de investigación el *Estudio de caso*, no solo por la necesidad que tienen la misma, respecto a todos los cambios que ha experimentado en los últimos años, que han aumentado la rotación del personal, sino porque es un estudio que se centra en realidad concreta, como lo es la apuesta por un modelo o estrategia de compensación que responda a los intereses tanto de la empresa como de los empleados.

El estudio de caso es un método asociado con la investigación cualitativa, porque se sitúa en una situación, fenómeno o realidad específica. Se concibe como “una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado” (Martínez Carazo, 2006, p. 167).

En el estudio de caso se analizan las vivencias de las personas en relación con su contexto, entendiendo sus experiencias o variables de manera sistémica y holística (Hernández Sampieri et al., 2014). Por tanto, este método posibilita obtener información significativa y de cimiento de los procesos de compensación que se planificarán para la empresa.

MUESTRA

La muestra para esta investigación es no probabilística, entendida por Hernández Sampieri et al. (2014) como muestras dirigidas que “suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización” (p. 189). En ese sentido, se puede decir que esta muestra es la misma que plantea Bonilla-Castro y Rodríguez Sehk (2013), definiéndolas como muestra intencionada o selectiva que

se refiere a una decisión hecha con anticipación al comienzo del estudio, según la cual el investigador determina configurar una muestra inicial de informantes que poseen un conocimiento general amplio sobre el tópico a indagar, o informantes que hayan vivido la experiencia sobre la cual se quiere ahondar (Bonilla-Castro y Rodríguez Sehk, 2013, p.138)

El *muestreo intencional* es la muestra que se plantea en esta investigación, ya que se presume que el acercamiento con algunos empleados y exempleados

pueda permitir una comprensión de la situación a la cual se pretende responder con un modelo de compensación.

Criterios de selección para encuesta:

- Empleados
- Es relevante plantear que el tamaño de la muestra para la encuesta será el total de los empleados que de manera voluntaria deseen responder la encuesta, toda vez que se estima como una información que permitirá mejorar las condiciones de trabajo.
- A continuación, se relaciona la caracterización de la muestra para la realización de la encuesta

Tabla 2. Muestra para la realización de la encuesta

AREA DE TRABAJO	EDAD	GENERO	TIEMPO EN LA EMPRESA
Operaciones logísticas de almacén	Entre 18 y 25 años	Masculino Femenino	Entre 1 y 3 años
Transporte	Entre 26 y 35 años		Entre 4 y 6 años
Administrativo	Entre 36 y 50 años		Entre 7 y 9 años
	Entre 51 o más años		Entre 10 o más años

Fuente: Elaboración propia

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Encuesta

La encuesta es una herramienta para la investigación, que tiene como propósito recolectar información en relación con el objeto de estudio. Es por esta razón que esta técnica permite evidenciar las necesidades fundamentales del recurso humano en las que la empresa de logística contribuye, al mismo tiempo de conocer para los empleados cuáles son las que prevalecen para su desarrollo y satisfacción. Esta información permitirá priorizarlas de manera que el modelo de compensación pueda responder de manera efectiva a las mismas.

Para ello, se estiman preguntas cerradas las cuales permitirán tener mayor control de variables para el análisis. “Las **preguntas cerradas** contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 217).

El cuestionario es el instrumento para el desarrollo de esta técnica, en el cual se concretan las preguntas. En la Tabla 3 se estiman las preguntas que permiten priorizar las necesidades de los empleados.

El objetivo de esta encuesta que se realiza a empleados de la empresa del sector servicios, específicamente en lo relacionado con logística. que lleven por lo menos un año de vinculación, es priorizar las necesidades fundamentales de los

empleados de esta empresa en las cuales pueda incidir la empresa. Las necesidades que se abordaran son las estimadas en el enfoque de Desarrollo a Escala humana, planteado por Max Neef.

Tabla 3. Instrumento cuestionario

Tiempo que lleva en la empresa			
Entre 1 y 3 años	Entre 4 y 6 años	Entre 7 y 9 años	10 o más años
¿Por qué decidió trabajar en una empresa del sector servicios, específicamente en lo relacionado con logística.?		Por las condiciones labores	
		Porque fue la única empresa que me contrato	
		Porque me siento reconocido en ella	
		Porque contribuyen a mi desarrollo profesional y personal	
		Otra	
¿La empresa una empresa del sector servicios, específicamente en lo relacionado con logística. es lo que usted esperaba para su vida laboral?		Sí	No
Espera hacer parte de la empresa por muchos años		Sí	No
¿Si pudiera cambiaría de empleo?		Sí	No
Ordene del 1 al 9, las necesidades que usted considera la empresa deben contribuir a su		Necesidad fundamental	Orden

satisfacción (1 es la más prioritaria y 9la menos prioritaria)	SUBSISTENCIA	
	PROTECCIÓN	
	AFECTO	
	ENTENDIMIENTO	
	PARTICIPACIÓN	
	OCIO	
	CREACIÓN	
	IDENTIDAD	
	LIBERTAD	

<p>Lea los aspectos de cada satisfactor para satisfacer su necesidad de SUBSISTENCIA y señale los que usted considera se satisfacen con las retribuciones y beneficios que recibe en la empresa. (Puede señalar uno, varios o ninguno)</p>				
<p>Satisfactor del SER Salud física y mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad.</p>	<p>Satisfactor del TENER Alimentación y abrigo</p>	<p>Satisfactor del HACER Alimentar, procrear, descansar, trabajar.</p>	<p>Satisfactor del ESTAR Entorno vital y social</p>	<p>Ninguno</p>
<p>Ordene de 1 a 4 los satisfactores que usted considera la empresa debe de incidir para garantizar la necesidad de SUBSISTENCIA (1 es el más prioritario y el 4 menos prioritario)</p>				

Satisfactor del SER Salud física y mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad.	Satisfactor del TENER Alimentación y abrigo	Satisfactor del HACER Alimentar, procrear, descansar, trabajar.	Satisfactor del ESTAR Entorno vital y social	
Lea los aspectos de cada satisfactor para satisfacer su necesidad de PROTECCIÓN y señale los que usted considera se satisfacen con las retribuciones y beneficios que recibe en la empresa. (Puede señalar uno, varios o ninguno)				
Satisfactor del SER Cuidado, adaptabilidad, autonomía, equilibrio, solidaridad.	Satisfactor del TENER Seguros, ahorros, seguridad social, sistema de salud, derechos.	Satisfactor del HACER Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar defender.	Satisfactor del ESTAR Contorno vital, contorno social, morada.	Ninguno
Ordene de 1 a 4 los satisfactores que usted considera la empresa debe de incidir para garantizar la necesidad de PROTECCIÓN (1 es el más prioritario y el 4 menos prioritario)				
Satisfactor del SER Cuidado, adaptabilidad, autonomía,	Satisfactor del TENER Seguros, ahorros, seguridad	Satisfactor del HACER Cooperar, prevenir, planificar,	Satisfactor del ESTAR Contorno vital, contorno social, morada.	

equilibrio, solidaridad.	social, sistema de salud, derechos	cuidar, curar defender.	
Lea los aspectos de cada satisfactor para satisfacer su necesidad de AFECTO y señale los que usted considera se satisfacen con las retribuciones y beneficios que recibe en la empresa. (Puede señalar uno, varios o ninguno)			
Satisfactor del SER Autoestima, solidaridad, respeto, tolerancia, generosidad, pasión, voluntad, humor.	Satisfactor del TENER Amistades, parejas, familia, animales domésticos, plantas, jardines.	Satisfactor del HACER Acariciar, expresar emociones, compartir, cuidar, cultivar, apreciar.	Satisfactor del ESTAR Privacidad, intimidad, hogar, espacios de encuentro. Ninguno
Ordene de 1 a 4 los satisfactores que usted considera la empresa debe de incidir para garantizar la necesidad de AFECTO (1 es el más prioritario y el 4 menos prioritario)			
Satisfactor del SER Autoestima, solidaridad, respeto, tolerancia, generosidad, pasión,	Satisfactor del TENER Amistades, parejas, familia, animales domésticos,	Satisfactor del HACER Acariciar, expresar emociones, compartir, cuidar, cultivar, apreciar.	Satisfactor del ESTAR Privacidad, intimidad, hogar, espacios de encuentro.

voluntad, humor.	plantas, jardines.		
<p>Lea los aspectos de cada satisfactor para satisfacer su necesidad de ENTENDIMIENTO y señale los que usted considera se satisfacen con las retribuciones y beneficios que recibe en la empresa. (Puede señalar uno, varios o ninguno)</p>			
Satisfactor del SER Conciencia crítica, receptividad, curiosidad, asombro, disciplina, intuición, racionalidad.	Satisfactor del TENER Literatura, maestros, método, políticas educativas.	Satisfactor del HACER Investigar, educar, estudiar, experimentar, realizar, meditar, interpretar.	Satisfactor del ESTAR Ámbitos de interacción formativa: escuelas, universidades, academias.
<p>Ordene de 1 a 4 los satisfactores que usted considera la empresa debe de incidir para garantizar la necesidad de ENTENDIMIENTO (1 es el más prioritario y el 4 menos prioritario)</p>			
Satisfactor del SER Conciencia crítica, receptividad, curiosidad, asombro, disciplina,	Satisfactor del TENER Literatura, maestros, método, políticas educativas.	Satisfactor del HACER Investigar, educar, estudiar, experimentar, realizar,	Satisfactor del ESTAR Ámbitos de interacción formativa: escuelas, universidades, academias.

intuición, racionalidad.		meditar, interpretar.	
<p>Lea los aspectos de cada satisfactor para satisfacer su necesidad de PARTICIPACIÓN y señale los que usted considera se satisfacen con las retribuciones y beneficios que recibe en la empresa. (Puede señalar uno, varios o ninguno)</p>			
<p>Satisfactor del SER</p> <p>Adaptabilidad, receptividad, solidaridad, convicción, entrega, respeto, pasión.</p>	<p>Satisfactor del TENER</p> <p>Derechos, responsabilidad, obligaciones, atribuciones, trabajo.</p>	<p>Satisfactor del HACER</p> <p>Afiliarse, cooperar, proponer, compartir, discrepar, acatar, dialogar, acordar, opinar.</p>	<p>Satisfactor del ESTAR</p> <p>Ámbitos de interacción participativa: cooperativas, asociaciones, iglesias, comunidades, vecindarios, grupos.</p> <p>Ninguno</p>
<p>Ordene de 1 a 4 los satisfactores que usted considera la empresa debe de incidir para garantizar la necesidad de PARTICIPACIÓN (1 es el más prioritario y el 4 menos prioritario)</p>			
<p>Satisfactor del SER</p> <p>Adaptabilidad, receptividad, solidaridad, convicción,</p>	<p>Satisfactor del TENER</p> <p>Derechos, responsabilidad, obligaciones,</p>	<p>Satisfactor del HACER</p> <p>Afiliarse, cooperar, proponer, compartir, discrepar,</p>	<p>Satisfactor del ESTAR</p> <p>Ámbitos de interacción participativa: cooperativas, asociaciones, iglesias, comunidades, vecindarios, grupos.</p>

entrega, respeto, pasión.	atribuciones, trabajo.	acatar, dialogar, acordar, opinar.	
Lea los aspectos de cada satisfactor para satisfacer su necesidad de OCIO y señale los que usted considera se satisfacen con las retribuciones y beneficios que recibe en la empresa. (Puede señalar uno, varios o ninguno)			
Satisfactor del SER Curiosidad, receptividad, imaginación, despreocupación, humor, tranquilidad.	Satisfactor del TENER Juegos, espectáculos, fiesta, calma.	Satisfactor del HACER Divagar, abstraerse, soñar, añorar, fantasear, relajarse, divertirse, jugar.	Satisfactor del ESTAR Privacidad, intimidad, espacios de encuentro, tiempo libre, ambientes, paisajes.
Ordene de 1 a 4 los satisfactores que usted considera la empresa debe de incidir para garantizar la necesidad de OCIO (1 es el más prioritario y el 4 menos prioritario)			
Satisfactor del SER Curiosidad, receptividad, imaginación, despreocupación, humor, tranquilidad.	Satisfactor del TENER Juegos, espectáculos, fiesta, calma.	Satisfactor del HACER Divagar, abstraerse, soñar, añorar, fantasear, relajarse,	Satisfactor del ESTAR Privacidad, intimidad, espacios de encuentro, tiempo libre, ambientes, paisajes.

		divertirse, jugar.	
<p>Lea los aspectos de cada satisfactor para satisfacer su necesidad de CREACIÓN y señale los que usted considera se satisfacen con las retribuciones y beneficios que recibe en la empresa. (Puede señalar uno, varios o ninguno)</p>			
Satisfactor del SER Pasión, voluntad, intuición, imaginación, audacia, autonomía, inventiva.	Satisfactor del TENER Habilidades, destrezas, método, trabajo.	Satisfactor del HACER Trabajar, inventar, construir, idear, diseñar.	Satisfactor del ESTAR Ámbitos de producción, talleres, espacios de expresión, libertad.
<p>Ordene de 1 a 4 los satisfactores que usted considera la empresa debe de incidir para garantizar la necesidad de CREACIÓN (1 es el más prioritario y el 4 menos prioritario)</p>			
Satisfactor del SER Pasión, voluntad, intuición, imaginación, audacia, autonomía, inventiva.	Satisfactor del TENER Habilidades, destrezas, método, trabajo.	Satisfactor del HACER Trabajar, inventar, construir, idear, diseñar.	Satisfactor del ESTAR Ámbitos de producción, talleres, espacios de expresión, libertad.

Lea los aspectos de cada satisfactor para satisfacer su necesidad de IDENTIDAD y señale los que usted considera se satisfacen con las retribuciones y beneficios que recibe en la empresa. (Puede señalar uno, varios o ninguno)

<p>Satisfactor del SER Pertenencia, coherencia, diferencia, autoestima.</p>	<p>Satisfactor del TENER Símbolos, lenguaje, hábitos, costumbres, grupos de referencia, valores, normas, roles, memoria histórica, trabajo.</p>	<p>Satisfactor del HACER Comprometers e, integrarse, definirse, conocerse, reconocerse, crecer.</p>	<p>Satisfactor del ESTAR Entornos de la cotidianidad, ámbitos de pertenencia.</p>	<p>Ninguno</p>
---	---	---	---	----------------

Ordene de 1 a 4 los satisfactores que usted considera la empresa debe de incidir para garantizar la necesidad de IDENTIDAD (1 es el más prioritario y el 4 menos prioritario)

<p>Satisfactor del SER Pertenencia, coherencia, diferencia, autoestima.</p>	<p>Satisfactor del TENER Símbolos, lenguaje, hábitos, costumbres, grupos de referencia, valores,</p>	<p>Satisfactor del HACER Comprometers e, integrarse, definirse, conocerse, reconocerse, crecer.</p>	<p>Satisfactor del ESTAR Entornos de la cotidianidad, ámbitos de pertenencia.</p>
---	--	---	---

	normas, roles, memoria histórica, trabajo.			
<p>Lea los aspectos de cada satisfactor para satisfacer su necesidad de LIBERTAD y señale los que usted considera se satisfacen con las retribuciones y beneficios que recibe en la empresa. (Puede señalar uno, varios o ninguno)</p>				
<p>Satisfactor del SER Autonomía, autoestima, voluntad, pasión, apertura, determinación, rebeldía.</p>	<p>Satisfactor del TENER Igualdad de derechos.</p>	<p>Satisfactor del HACER Discrepar, optar, diferenciarse, conocerse, reconocerse, crecer.</p>	<p>Satisfactor del ESTAR Plasticidad espaciotemporal.</p>	<p>Ninguno</p>
<p>Ordene de 1 a 4 los satisfactores que usted considera la empresa debe de incidir para garantizar la necesidad de LIBERTAD (1 es el más prioritario y el 4 menos prioritario)</p>				
<p>Satisfactor del SER Autonomía, autoestima, voluntad, pasión, apertura,</p>	<p>Satisfactor del TENER Igualdad de derechos.</p>	<p>Satisfactor del HACER Discrepar, optar, diferenciarse, conocerse, reconocerse, crecer.</p>	<p>Satisfactor del ESTAR Plasticidad espaciotemporal.</p>	

determinación, rebeldía.			
-----------------------------	--	--	--

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de la encuesta de compensación en la empresa tiene como objetivo principal evaluar las percepciones y niveles de satisfacción de los empleados respecto al paquete de compensación ofrecido por la organización. En un entorno empresarial competitivo, entender las expectativas y necesidades de los empleados en cuanto a salario, beneficios y otros incentivos es esencial para diseñar estrategias que no solo atraigan talento, sino que también favorecen su retención y compromiso a largo plazo. La encuesta aplicada proporcionó información valiosa, permitiendo identificar posibles áreas de mejora en las políticas actuales de compensación de la empresa. Igualmente, permitió tener elementos que contribuyan al desarrollo de un sistema más integral y alineado con las expectativas de los colaboradores.

El análisis se centró en aspectos claves como la priorización de las necesidades fundamentales de los empleados de esta empresa en las cuales pudiera incidir la empresa como la equidad salarial, los beneficios adicionales, las oportunidades de crecimiento y la satisfacción general con las compensaciones recibidas. La información recopilada sirve de base para recomendar ajustes o mejoras que fortalezcan la relación entre la empresa y su fuerza laboral, optimizando el bienestar y la motivación de los empleados. Este proceso, al mismo tiempo, busca generar un ambiente de trabajo más armonioso y productivo, donde la compensación sea vista como una herramienta efectiva para alcanzar tanto los objetivos organizacionales como los profesionales y personales.

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta aplicada con su análisis, fortalezas, oportunidades de trabajo, áreas de mejora y recomendaciones, entre otros aspectos importantes a destacar, detalladas en cada uno de los puntos:

Aspectos generales de los encuestados:

1. Área de Trabajo:

- Operaciones logísticas de almacén: 12
- Transporte: 12
- Administrativo: 7

2. Edad:

- Entre 18 y 25 años: 5
- Entre 26 y 35 años: 12
- Entre 36 y 50 años: 9
- 51 o más años: 5

3. Género:

- Masculino: 27
- Femenino: 4

4. Tiempo en la Empresa:

● Entre 1 y 3 años	18
● Entre 4 y 6 años	8
● Entre 7 y 9 años	3
● 10 o más años	2



Análisis desarrollado por cada pregunta realizada a los encuestados

5. ¿Por qué decidió trabajar en una empresa del sector servicios, específicamente en lo relacionado con logística.?

● Por las condiciones labores	9
● Porque fue la única empresa qu...	0
● Porque me siento reconocido e...	2
● Porque contribuyen a mi desarr...	15
● Otra	5



Fortaleza: La empresa se destaca en la creación de un ambiente que favorece el desarrollo personal y profesional, lo que es un gran atractivo para los empleados.

Áreas de mejora: Hay una percepción limitada de reconocimiento dentro de la empresa, lo que podría afectar la satisfacción y motivación de los empleados. Trabajar en la cultura de reconocimiento podría ser beneficioso.

6. ¿La empresa de logística es lo que usted esperaba para su vida laboral?



Fortaleza: El ochenta y siete por ciento (87%) de los encuestados manifiestan que esta empresa logra satisfacer las expectativas de la mayoría de sus empleados, lo que es un buen signo para la cultura organizacional y el ambiente laboral.

Áreas de Mejora: Aunque la mayoría está satisfecha, el 13% de insatisfacción no debe ser ignorado. Sería útil investigar más a fondo las razones detrás de estas respuestas negativas para abordar cualquier problema específico que puedan tener esos empleados.

Oportunidad: Esta empresa podría considerar promover y comunicar más las características que llevan a la satisfacción de sus empleados, reforzando los aspectos positivos que contribuyen a que la mayoría se sientan realizados en su trabajo.

7. ¿Espera hacer parte de la empresa por muchos años?



Fortaleza: La alta proporción de empleados que esperan quedarse muchos años refleja una buena salud organizacional. Un compromiso elevado puede traducirse en menores tasas de rotación y en un ambiente de trabajo más estable y cohesivo.

Identificación de Factores de Retención: Sería beneficioso investigar qué aspectos de la empresa hacen que los empleados deseen quedarse a largo plazo. Esto podría incluir oportunidades de crecimiento, cultura organizacional, beneficios, etc. Esta información podría ser utilizada para fortalecer esos factores y mejorar aún más la satisfacción.

Oportunidad: Aunque la mayoría de la población encuestada está dispuesta a quedarse, existe un 19% que no lo está, esto podría proporcionar información valiosa sobre áreas de mejora. Es recomendable explorar las razones detrás de su respuesta, ya que esto podría ayudar a identificar problemas potenciales que podrían afectar la retención de talentos en el futuro.

8. ¿Si pudiera cambiaria de empleo?



Satisfacción Mixta: Aunque la mayoría de los empleados (58%) no desean cambiar de empleo, la proporción de aquellos que sí lo harían (42%) es significativa. Esto sugiere que existen áreas de insatisfacción que podrían ser exploradas.

Investigación de la Insatisfacción: Sería útil indagar en las razones por las cuales el 42% de los encuestados consideraría un cambio. Esto podría incluir factores como oportunidades de desarrollo, reconocimiento, ambiente laboral o beneficios. Comprender estas razones podría ayudar a la empresa a implementar mejoras.

Retención de Talento: Dado que una porción notable de empleados está abierta a cambiar, la empresa podría beneficiarse al implementar estrategias de retención que aborden las inquietudes de los empleados, garantizando que se sientan valorados y comprometidos.

- 9. Califique según su prioridad, las necesidades que usted considera que la empresa debe contribuir a su satisfacción (1 es prioritaria, 2 no es prioridad).**

Prioridad "PROTECCIÓN"

Fortaleza: La mayoría de los empleados, consideran la "PROTECCIÓN" como una necesidad prioritaria, esto refleja su importancia en el entorno laboral. Esto

puede referirse a aspectos como la seguridad física, la estabilidad laboral, el bienestar emocional y la protección contra el acoso o la discriminación.

Recomendaciones: Dado el alto valor que los empleados otorgan a esta necesidad, la empresa debería asegurarse de implementar políticas y prácticas que fortalezcan la protección en el lugar de trabajo. Esto podría incluir medidas de seguridad, programas de bienestar, capacitaciones sobre manejo de conflictos y promoción de un ambiente inclusivo y respetuoso.

Posibilidad de Retroalimentación: Sería útil explorar más a fondo qué aspectos específicos de la "PROTECCIÓN" son los más relevantes para los empleados, lo que podría proporcionar información valiosa para crear un ambiente laboral más seguro y satisfactorio.

Prioridad "AFECTO"

Importancia del Afecto: La mayoría de los de empleados encuestados, consideran el "AFECTO" como una necesidad prioritaria, refleja la importancia de las relaciones interpersonales y el apoyo emocional en el lugar de trabajo. Un entorno laboral donde los empleados se sientan valorados puede aumentar la motivación y la productividad.

Acciones Recomendadas: La empresa debería fomentar un clima de afecto y apoyo. Esto puede incluir iniciativas como programas de reconocimiento, actividades de *team building* y espacios para la interacción social. Crear una cultura de agradecimiento y aprecio puede mejorar la satisfacción general.

Exploración de Necesidades: Para maximizar la satisfacción, sería beneficioso identificar qué formas de "AFECTO" son más valoradas por los empleados, ya sea a través de reconocimientos formales, apoyo entre colegas o una comunicación abierta y empática.

Prioridad "ENTENDIMIENTO"

Relevancia del Entendimiento: La mayoría de los empleados encuestados, consideran el "ENTENDIMIENTO" como una necesidad prioritaria, resalta la importancia de un ambiente en el que la comunicación y la empatía son fundamentales. Esto puede contribuir a un mejor clima laboral y a una mayor satisfacción general.

Acciones Recomendadas: La empresa debería trabajar en fomentar una cultura de entendimiento, donde la comunicación abierta y el apoyo emocional sean valorados. Esto podría incluir capacitaciones en habilidades de comunicación, sesiones de *feedback* y espacios para la expresión de inquietudes y necesidades.

Exploración de Detalles: Para maximizar la satisfacción, sería útil identificar qué formas de "ENTENDIMIENTO" son más relevantes para los empleados. Esto puede incluir la disposición de los líderes para escuchar, la comprensión de las circunstancias personales y la atención a las necesidades profesionales.

Prioridad "PARTICIPACION"

Relevancia de la Participación: La mayoría de los colaboradores, consideran la "PARTICIPACIÓN" como una necesidad prioritaria, resalta la importancia de un ambiente laboral inclusivo y colaborativo. Esto puede mejorar la motivación y el compromiso de los empleados siempre y cuando la compañía utilice las herramientas educadas para el fortalecimiento de esta prioridad en sus colaboradores.

Acciones Recomendadas: La empresa debería fomentar una cultura de participación activa, donde se valoren las opiniones y contribuciones de todos los empleados. Esto puede incluir la creación de espacios para el *feedback*, reuniones colaborativas y la implementación de programas que permitan la co-creación de iniciativas.

Investigación de Detalles: Para maximizar la satisfacción sería útil identificar en qué áreas los empleados desean participar más. Esto podría abarcar desde proyectos específicos hasta decisiones estratégicas, lo que puede fortalecer su sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

Prioridad "OCIO"

Valoración del Ocio: El 90% de los colaboradores encuestados, consideran el "OCIO" como una necesidad prioritaria. Resalta la importancia de generar actividades recreativas y del tiempo libre en el entorno laboral. Esto podría estar relacionado con la reducción del estrés y el aumento de la productividad.

Acciones Recomendadas: La empresa podría considerar la implementación de políticas que promuevan el ocio, como días de bienestar, actividades recreativas en equipo o espacios de descanso. Fomentar un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal puede mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Sería útil explorar qué tipos de actividades de ocio son más valoradas por los empleados. Esto podría incluir eventos sociales, deportes, actividades culturales, o incluso espacios de relajación dentro de la empresa.

Prioridad "CREACION"

Importancia de la Creatividad: El 93 % de los colaboradores encuestados, consideran la "CREACIÓN" como una necesidad prioritaria y resalta la importancia de un entorno laboral que fomente la innovación y la expresión creativa. Esto puede ser un factor clave para la satisfacción y motivación de los empleados.

Acciones Recomendadas: La empresa debería implementar iniciativas que promuevan la creatividad, como sesiones de *brainstorming*, talleres de innovación, o programas que reconozcan y recompensen las ideas creativas. Fomentar un ambiente donde los empleados se sientan libres para experimentar y proponer nuevas ideas puede mejorar la cultura organizacional.

Exploración de Necesidades Específicas: Para maximizar la satisfacción, sería útil investigar qué formas de "CREACIÓN" son más valoradas por los

empleados. Esto puede incluir desde la innovación en procesos hasta la creación de productos y servicios. Comprender estas necesidades puede ayudar a la empresa a alinearse mejor con las expectativas de sus empleados.

Prioridad “IDENTIDAD”

Importancia de la Identidad: La mayoría de los empleados encuestados (**92%**), que consideran la "**IDENTIDAD**" como una necesidad prioritaria, esto nos indica la importancia de un ambiente laboral inclusivo y respetuoso. Reconocer y celebrar la diversidad y la individualidad de los empleados puede contribuir significativamente a su satisfacción y compromiso.

Acciones Recomendadas: La empresa debería trabajar en crear un entorno donde se valore la identidad de cada empleado. Esto podría incluir la promoción de la diversidad, la implementación de políticas inclusivas, y la creación de espacios para que los empleados compartan sus experiencias y trasfondos.

Exploración de Iniciativas: Para maximizar la satisfacción, sería útil investigar cómo se puede fortalecer la identidad de los empleados en la empresa. Esto puede abarcar desde programas de mentoría hasta eventos culturales que fomenten un sentido de pertenencia.

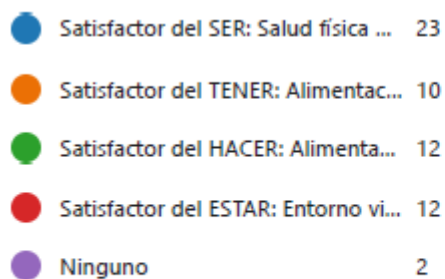
Prioridad “LIBERTAD”

Valoración de la Libertad: La "LIBERTAD" es considerada por el 93% de los empleados encuestados, como una necesidad prioritaria, resaltando la importancia de un entorno que promueva la autonomía y la confianza.

Acciones Recomendadas: La empresa debería considerar la implementación de políticas que fomenten la libertad, como horarios flexibles, la posibilidad de trabajo remoto y un enfoque en resultados más que en la supervisión constante. Esto puede ayudar a los empleados a sentirse más empoderados y responsables de su trabajo.

Investigación de Detalles: Para maximizar la satisfacción, sería útil explorar en qué aspectos específicos de la "LIBERTAD" los empleados desean más autonomía. Esto podría abarcar desde la gestión del tiempo hasta la participación en la toma de decisiones estratégicas.

10. Lea los aspectos de cada satisfactor para satisfacer su necesidad de SUBSISTENCIA y señale los que usted considera que se satisfacen con las retribuciones y beneficios que recibe en la empresa. (Puede señalar uno, varios o ninguno)



El registro nos indica que los colaboradores encuestados aprecian alta satisfacción en el "SER" se sugiere que se adopten estrategias para que los colaboradores experimenten un ambiente que promueve su salud y bienestar mental. Esto es un indicador positivo de la cultura organizacional.

Oportunidades de Mejora: La menor satisfacción en el "TENER" resalta una posible área de atención. La empresa podría considerar revisar sus beneficios y retribuciones para asegurar que satisfagan las necesidades básicas de alimentación y abrigo de manera más efectiva.

Fomento del Entorno Social: Aunque la necesidad de subsistencia "ESTAR" tiene un reconocimiento moderado (24%), hay espacio para fortalecer la comunidad y el apoyo social dentro de la organización, lo que puede contribuir a un mejor clima laboral.

11. Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar las necesidades.

SUBSISTENCIA.

Hay un consenso claro en la población laboral de la compañía, indicando que la necesidad de subsistencia es fundamental para la empresa. Esto sugiere que la mayoría de los encuestados sienten que la empresa debe centrarse en satisfacer necesidades básicas para asegurar su viabilidad y sostenibilidad.

Acciones Recomendadas: La empresa debería analizar en detalle cuáles son los elementos específicos de la subsistencia que deben priorizarse (como salario, condiciones laborales, seguridad, entre otros. Se podría realizar una investigación más profunda para entender mejor las preocupaciones de los empleados respecto a la subsistencia y así implementar estrategias efectivas.

SATISFACTOR DEL TENER: Alimentación y abrigo

La mayoría de los colaboradores encuestados ve este satisfactor como fundamentales para su bienestar, lo que puede indicar que son áreas críticas que la empresa debe abordar.

Acciones Recomendadas: Dado que la mayoría de los colaboradores encuestados, consideran prioritarios estos satisfactores, la empresa debería enfocar sus esfuerzos en garantizar que se satisfagan adecuadamente las necesidades de alimentación y abrigo de sus empleados. Se podrían gestionar a través de programas de bienestar, beneficios adicionales o políticas de apoyo.

SATISFACTOR DEL HACER: Alimentar, procrear, descansar, trabajar.

Se evidencia un acuerdo en que alimentar, procrear, descansar y trabajar son aspectos cruciales para la mayoría de los encuestados. Esto nos indica que estos satisfactores son vistos como esenciales para el bienestar y el funcionamiento de la vida diaria.

Acciones Recomendadas: La empresa debería considerar implementar políticas y programas que fomenten estos satisfactores. Esto puede incluir:

Alimentación: Programas de bienestar que ofrezcan comidas saludables o subsidios para alimentos.

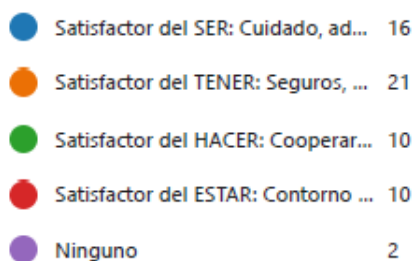
Descanso: Políticas que promuevan un equilibrio entre trabajo y vida personal, como horarios flexibles y días de descanso adecuados.

Trabajo: Iniciativas que fomenten un entorno laboral positivo y que faciliten el desarrollo profesional y personal.

SATISFACTOR DEL ESTAR: Entorno vital y social.

El entorno social de la compañía, según los encuestados, es un aspecto importante para asegurar la satisfacción y el bienestar general dentro de la organización. Esto implica acciones concretas para fomentar un ambiente de trabajo saludable, inclusivo y equilibrado, donde los empleados se sientan valorados, escuchados y apoyados. La comunicación abierta, las inversiones en bienestar social, la promoción de la inclusión y la capacitación de liderazgo son algunos de los pilares sobre los que la empresa puede construir una estrategia efectiva para abordar esta prioridad.

12. Lea los aspectos de cada satisfactor para satisfacer su necesidad de PROTECCIÓN, señale los que usted considera se satisfacen con las retribuciones y beneficios que recibe en la empresa (Puede señalar uno, varios o ninguno).



En general, la encuesta indica que la empresa está satisfaciendo adecuadamente las necesidades de protección, especialmente en lo que se refiere a seguros, pero aún hay áreas que pueden mejorarse, como el apoyo emocional, la cooperación entre empleados y el entorno laboral. Estas áreas representan oportunidades clave para fortalecer la percepción de bienestar dentro de la organización.

Recomendaciones: Es importante que se siga con el fortalecimiento de los beneficios de protección, mejorar el cuidado emocional y psicológico, fomentar una cultura de cooperación y apoyo.

13. Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar la necesidad de PROTECCIÓN (1 es prioritaria, 2 no es prioridad).

Satisfactor “PROTECCIÓN”

El satisfactor relacionado con la protección es claramente prioritario para los empleados encuestados, lo que significa que la empresa debería enfocar sus esfuerzos en mejorar o reforzar las medidas de protección que ya ofrece o introducir nuevas iniciativas en este ámbito (por ejemplo, programas de bienestar físico y emocional, seguros de salud y vida, políticas de seguridad laboral).

Satisfactor “TENER”

Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar la necesidad de TENER; Seguros, ahorros, seguridad social, sistema de salud, derechos (1 es prioritaria, 2 no es prioridad).

El 93% de los encuestados considera que los beneficios relacionados con TENER (seguros, ahorros, seguridad social, sistema de salud, derechos) son prioritarios

para la empresa. Esto indica que la mayoría absoluta, perciben que la empresa debe de incidir en estos aspectos para garantizar su bienestar y protección.

Recomendaciones: La empresa debería priorizar y fortalecer los beneficios de protección financiera, como seguros, ahorros, seguridad social y sistema de salud, dado que más del 93% de los empleados considera estos aspectos como esenciales.

Satisfactor “HACER”

Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar la necesidad de HACER: Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar defender (1 es prioritaria, 2 no es prioridad).

El 92% de los empleados encuestados consideran que los aspectos relacionados con el HACER, como cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar y defender, son prioritarios para la empresa. Esto subraya la importancia de fomentar una cultura de colaboración y prevención dentro de la organización. Las pequeñas discrepancias (8%) en las respuestas de no prioridad deben ser exploradas, pero, en general, la tendencia indica que estos aspectos son esenciales para el bienestar de los empleados y el éxito organizacional.

Recomendaciones: La empresa debe seguir promoviendo actividades que fomenten la cooperación entre empleados, tanto en proyectos como en tareas diarias. Esto podría incluir programas de trabajo en equipo, talleres de colaboración y estrategias para mejorar la comunicación entre las diferentes áreas de trabajo.

Satisfactor “ESTAR”

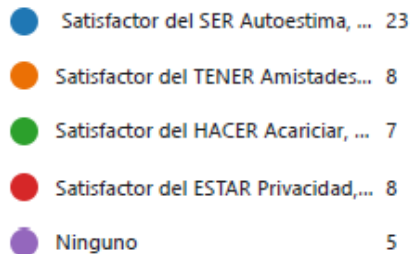
Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar la necesidad de ESTAR: Contorno vital, contorno social, vivienda (1 es prioritaria, 2 no es prioridad).

Los aspectos relacionados con el ESTAR, como contorno vital, contorno social y vivienda, son vistos como muy prioritarios por la población encuestada, donde un 92% sugiere que la empresa debería considerar enfocar esfuerzos en mejorar el entorno físico y social de los empleados, además de explorar formas de apoyar condiciones de vivienda.

Recomendaciones:

Es importante considerar mejorar el entorno laboral para satisfacer las necesidades de los empleados, ejemplos de dicho entorno son; las instalaciones de las bodegas, asegurando un ambiente laboral saludable y cómodo, promoviendo el bienestar social a través de actividades grupales y eventos. Dado que la gran mayoría de los encuestados lo considera prioritario, mejorar estos aspectos fortalecerá el compromiso y satisfacción del personal. Adicionalmente, se sugiere explorar opciones de apoyo en vivienda. Si la empresa no lo ha hecho ya, debería explorar beneficios relacionados con la vivienda, como facilidades para obtener préstamos de vivienda, ayuda con el alquiler, o incluso programas de subsidios. Este tipo de beneficios sería altamente valorado por los empleados que perciben la vivienda como un aspecto fundamental de su bienestar.

14. Lea los aspectos de cada satisfactor para satisfacer su necesidad de AFECTO y señale los que usted considera se satisfacen con las retribuciones y beneficios que recibe en la empresa (Puede señalar uno, varios o ninguno).



El 45% de los encuestados, consideran que el satisfactor de Autoestima (relacionado con el SER) es satisfecho con las retribuciones y beneficios que la empresa ofrece. Esto indica que una parte significativa de los empleados siente que las condiciones laborales ayudan a fortalecer su autoestima, lo que podría estar relacionado con el reconocimiento, la valoración profesional o el desarrollo personal dentro de la empresa.

Es importante tener presente que existen áreas de mejora relacionadas con amistades y privacidad en el lugar de trabajo. Solo el 15.7% considera que la empresa está satisfaciendo estas necesidades. Puede ser útil para la empresa evaluar cómo fomentar relaciones laborales más personales y respetar la privacidad de los empleados. Por ejemplo, en términos de horarios flexibles, espacios un poco más privados, entre otros.

El satisfactor de Acariciar tiene un porcentaje bajo (13.7%), lo que refleja que probablemente no sea una prioridad para los empleados o la cultura laboral en la empresa. Si bien este es un aspecto menos importante en muchas organizaciones, puede ser útil en algunas situaciones mejorar el entorno afectivo general del equipo, pero sin invadir el espacio personal de los trabajadores.

El resto de los empleados encuestados, indican que ninguno de los satisfactores planteados satisfacen sus necesidades de AFECTO, es una señal de que hay una oportunidad para mejorar en el bienestar emocional y social.

Recomendaciones: Sería útil para la empresa revisar sus políticas y beneficios relacionados con el bienestar de los empleados y fomentar un ambiente que también cubra estas necesidades afectivas como la promoción de la autoestima, por medio de reconocimientos y desarrollo profesional, ya que este es el aspecto más valorado en la empresa.

15. Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar la necesidad de AFECTO (1 es prioritaria, 2 no es prioridad).

La gran mayoría de la población encuestada (93%), considera que la empresa debe centrarse en satisfacer la necesidad de afecto. Esto indica que la empresa debería adoptar un enfoque más centrado en el bienestar emocional de los empleados, promoviendo una cultura organizacional más empática y reconociendo las necesidades emocionales dentro del entorno laboral.

Satisfactor “TENER”

Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar la necesidad de TENER: Amistades, parejas, familia, animales domésticos, plantas, jardines (1 es prioritaria, 2 no es prioridad).

La gran mayoría (87%) de los empleados encuestados considera que la empresa debería enfocarse en la satisfacción de la necesidad de TENER aspectos relacionados con las amistades, la familia, las parejas, los animales domésticos, las plantas y los jardines. Esto indica que hay una fuerte demanda de que la empresa promueva el bienestar personal y familiar. Las políticas de flexibilidad, apoyo familiar, y ambientes laborales saludables pueden ser áreas clave a desarrollar para mejorar el bienestar de los empleados y fortalecer su conexión con la empresa.

Satisfactor “HACER”

Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar la necesidad de HACER: Acariciar, expresar emociones, compartir, cuidar, cultivar, apreciar (1 es prioritaria, 2 no es prioridad).

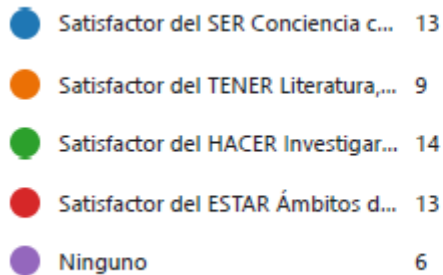
La mayoría de los empleados encuestados (53.3%) no considera que los aspectos relacionados con el hacer emocional sean prioritarios en el contexto laboral. Sin embargo, un porcentaje significativo (46.7%) sí lo considera importante. Esto sugiere que, si la empresa decide implementar estos satisfactores emocionales, debe hacerlo de manera equilibrada y considerando la diversidad de necesidades de los empleados. La clave será promover la empatía y el apoyo emocional sin imponer expectativas emocionales que no sean bien recibidas por todos los miembros del equipo.

Satisfactor “ESTAR”

Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar la necesidad de ESTAR: Privacidad, intimidad, hogar, espacios de encuentro (1 es prioritaria, 2 no es prioridad).

El 90% de los empleados encuestados consideran que la empresa debe centrarse en garantizar la necesidad de ESTAR, cubriendo aspectos como privacidad, intimidad, hogar y espacios de encuentro. Esto subraya la importancia de crear un entorno laboral que favorezca el bienestar emocional de los empleados, proporcionando espacios que fomenten tanto la tranquilidad y la privacidad como las interacciones sociales y colaborativas. La implementación de estos cambios no solo mejoraría la satisfacción general de los empleados, sino que también contribuiría a un ambiente de trabajo más equilibrado y saludable.

16. Lea los aspectos de cada satisfactor para satisfacer su necesidad de ENTENDIMIENTO y señálelos que usted considera se satisfacen con las retribuciones y beneficios que recibe en la empresa (Puede señalar uno, varios o ninguno).



La evaluación nos indica que la mayoría de los empleados valora la oportunidad de investigar, reflexionar y colaborar dentro de su entorno laboral, mientras que un pequeño grupo siente que sus necesidades de entendimiento no están siendo atendidas de manera adecuada. La empresa podría mejorar y expandir las oportunidades de desarrollo profesional, promover un ambiente de aprendizaje continuo y fortalecer los espacios de reflexión y colaboración para asegurar que todas las necesidades de sus empleados

Recomendaciones: La empresa podría ampliar su oferta de programas de formación que fomenten la investigación, el aprendizaje y el desarrollo de habilidades críticas, apoyando a los empleados que desean profundizar en sus conocimientos.

Fomentar la Colaboración y el Trabajo en Equipo: Se pueden organizar más actividades colaborativas o equipos interdisciplinarios para abordar proyectos que

permitan a los empleados interactuar y aportar ideas de diferentes áreas de conocimiento.

Crear Espacios de Reflexión Personal y Profesional: Ofrecer programas de bienestar emocional, sesiones de mentoría o espacios de reflexión que ayuden a los empleados a desarrollar una conciencia más profunda sobre su rol en la empresa y sus objetivos personales.

Revisar la Satisfacción con los Beneficios Educativos: La empresa podría ofrecer más recursos educativos, cursos o materiales de formación que respalden el desarrollo intelectual de los empleados.

17. Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar la necesidad de ENTENDIMIENTO (1 es prioritaria, 2 no es prioridad).

El 92% de los empleados encuestados consideran que la empresa debe priorizar el entendimiento en su organización, lo que resalta la importancia de crear un entorno que fomente el aprendizaje, la comprensión y la formación continua. La empresa podría centrarse en promover oportunidades de desarrollo profesional, asegurar claridad en la comunicación y proporcionar recursos educativos para satisfacer esta necesidad.

Satisfactor “TENER”

Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar el satisfactor del TENER: Literatura, maestros, método, políticas educativas (1 es prioritaria, 2 no es prioridad).

Según lo evidenciado, el personal encuestado, considera que la empresa debe priorizar los satisfactores del TENER, como literatura, maestros, métodos y políticas educativas, lo que indica una fuerte necesidad de formación y desarrollo intelectual dentro del entorno de trabajo. La empresa debe centrar sus esfuerzos en ofrecer recursos educativos de calidad, mejorar las políticas educativas internas y promover el desarrollo profesional de sus empleados.

Satisfactor “HACER”

Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar el satisfactor del TENER: Investigar, educar, estudiar, experimentar, realizar, meditar, interpretar (1 es prioritaria, 2 no es prioridad).

El 66.7% de la población encuestada, considera que la empresa debe priorizar el desarrollo de actividades que fomenten el aprendizaje, la investigación y la experimentación, lo que refleja un interés significativo por mejorar el desarrollo profesional y la creatividad dentro del entorno laboral. Sin embargo, un 33.3% de los empleados no considera estos aspectos como prioritarios, por lo que es importante comprender las razones detrás de esta percepción y adaptar las estrategias de desarrollo a las necesidades de todos los empleados.

Satisfactor “HACER”

Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar el satisfactor del ESTAR: Ámbitos de interacción formativa: escuelas, universidades, academias (1 es prioritaria, 2 no es prioridad).

Se evidencia una alta demanda de los empleados encuestados (92%), manifestando que los ámbitos de interacción formativa (como escuelas, universidades y academias) son una prioridad. Esto indica un fuerte interés en la educación continua y en crear un ambiente de aprendizaje constante dentro de la empresa. La empresa debería centrarse en ofrecer más oportunidades educativas y establecer alianzas con instituciones académicas para satisfacer esta demanda. Al mismo tiempo, sería útil investigar las razones detrás de porque un 8% de la población encuestada, no considera estos ámbitos prioritarios, con el fin de personalizar aún más las estrategias de desarrollo.

18. Lea los aspectos de cada satisfactor para satisfacer su necesidad de PARTICIPACIÓN y señale los que usted considera se satisfacen con las retribuciones y beneficios que recibe en la empresa (Puede señalar uno, varios o ninguno).

● Satisfactor del SER Adaptabilida...	18
● Satisfactor del TENER Derechos,...	19
● Satisfactor del HACER Afiliarse, ...	14
● Satisfactor del ESTAR Ámbitos d...	6
● Ninguno	4



La mayoría de los empleados encuestados consideran que sus retribuciones y beneficios cubren adecuadamente sus derechos y su adaptabilidad dentro de la empresa. Sin embargo, hay una menor percepción de satisfacción en términos de pertenencia o afiliación y aún menos en relación con el entorno laboral. Además, un pequeño grupo de empleados no percibe que sus necesidades de participación estén siendo satisfechas en ninguna de estas áreas, lo cual podría indicar áreas de mejora en las políticas de la empresa.

En conclusión, sugiere que la empresa podría enfocarse en fortalecer los aspectos relacionados con la pertenencia y el entorno laboral para mejorar la satisfacción general de sus empleados, además de investigar las razones detrás de la categoría "Ninguno" para identificar posibles áreas de insatisfacción o desconexión.

19. Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar la necesidad de PARTICIPACIÓN (1 es prioritaria, 2 no es prioridad).

La participación es vista como una necesidad prioritaria por la gran mayoría de los empleados, lo que significa que la empresa debe enfocarse en mejorar y fomentar la participación en todos los niveles. Se evidencia una baja cantidad de empleados que no consideran la participación como prioridad, esto podría reflejar una percepción diferente o una desconexión con las políticas actuales de la empresa, por

lo que sería importante explorar más sobre sus perspectivas para comprender mejor sus necesidades y expectativas.

En conclusión, la empresa debe darle alta prioridad a la participación, ya que es vista como esencial por casi todos los empleados, y explorar cómo puede mejorar o fortalecer este aspecto dentro de su cultura organizacional.

Satisfactor “TENER”

Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar el satisfactor del TENER: Derechos, responsabilidad, obligaciones, atribuciones, trabajo (1 es prioritaria, 2 no es prioridad).

Los empleados encuestados consideran que los aspectos relacionados con derechos, responsabilidades, obligaciones, atribuciones y trabajo son esenciales para su participación y bienestar dentro de la empresa. Esto resalta la necesidad de que la empresa asegure y garantice estos derechos de manera efectiva, ya que son vistos como un factor clave para la satisfacción y el desempeño laboral.

Satisfactor “HACER”

Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar el satisfactor del HACER: Afiliarse, cooperar, proponer,

compartir, discrepar, acatar, dialogar, acordar, opinar (1 es prioritaria, 2 no es prioridad).

La mayoría de los empleados encuestados consideran que los aspectos de afiliación, cooperación, propuesta, compartir, discrepar, acatar, dialogar, acordar y opinar son fundamentales para asegurar una participación activa dentro de la empresa. Estos elementos están fuertemente relacionados con la cultura de trabajo colaborativa y participativa, que es vista como esencial para el éxito organizacional.

Satisfactor “ESTAR”

Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar el satisfactor del ESTAR: Ámbitos de interacción participativa: cooperativas, asociaciones, iglesias, comunidades, vecindarios, grupos (1 es prioritaria, 2 no es prioridad).

Según la evaluación realizada, se evidencia que el personal encuestado, manifiestan que la empresa debe incidir de manera prioritaria en los ámbitos de interacción participativa mencionados (cooperativas, asociaciones, iglesias, comunidades, vecindarios), lo cual refleja una tendencia positiva hacia la colaboración y participación comunitaria para lograr los objetivos del ESTAR. Esto podría ser clave para fortalecer la relación de la empresa con las comunidades y fomentar un impacto positivo en estos grupos.

20. Lea los aspectos de cada satisfactor para satisfacer su necesidad de OCIO y señale los que usted considera se satisfacen con las retribuciones

y beneficios que recibe en la empresa (Puede señalar uno, varios o ninguno).



Se puede evidenciar que la mayoría de los empleados encuestados consideran que la empresa cubre su necesidad de ocio en áreas como la curiosidad y la privacidad, lo que podría sugerir que los beneficios ofrecidos por la empresa son efectivos en satisfacer el deseo de desarrollo personal y un entorno de trabajo respetuoso con el espacio personal. Sin embargo, hay un porcentaje significativo de empleados que no perciben satisfacción en estos aspectos, lo que indica que hay áreas de mejora en los beneficios relacionados con el ocio, especialmente en aspectos como juegos y divagar.

Sería útil para la compañía evaluar cómo ampliar o mejorar estos aspectos para que todos los empleados puedan experimentar un mayor bienestar en su tiempo libre, lo que a su vez podría mejorar la satisfacción y productividad laboral.

21. Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar la necesidad de OCIO (1 es prioritaria, 2 no es prioridad).

El 92% de los empleados encuestados consideran que la necesidad de ocio es prioritaria, se recomienda que la compañía incida de manera significativa en esta área para garantizar el bienestar de sus colaboradores. Este alto porcentaje evidencia que los empleados valoran fuertemente la importancia de actividades que favorezcan su tiempo de ocio y relajación, lo cual puede tener un impacto positivo en la motivación, productividad y satisfacción general.

Satisfactor “TENER”

Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar el satisfactor del Tener: Juegos, espectáculos, fiesta, calma (1 es prioritaria, 2 no es prioridad).

Se puede evidenciar que el 88% de los empleados encuestados consideran que las actividades de ocio como juegos, espectáculos, fiesta y calma son prioritarias, la empresa debería incidir en este satisfactor para mejorar la calidad de vida laboral. Estas actividades recreativas pueden tener un impacto positivo en la motivación, el trabajo en equipo y la reducción del estrés laboral.

Satisfactor “HACER”

Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar el satisfactor del HACER: Divagar, abstraerse, soñar, añorar, fantasear, relajarse, divertirse, jugar (1 es prioritaria, 2 no es prioridad).

Dado que el 92% de los empleados encuestados consideran que las actividades de ocio como divagar, abstraerse, soñar, añorar, fantasear, relajarse, divertirse y jugar son prioritarias, la empresa debería incidir en este satisfactor para mejorar la calidad de vida y el bienestar de los empleados. Estas actividades que fomentan la relajación, el descanso mental y la diversión, son esenciales para que los empleados se sientan equilibrados, motivados y menos estresados.

Este porcentaje representa a los empleados consideran que estas actividades como prioritarias, además, indica que la empresa podría beneficiarse enormemente al implementar o reforzar programas que promuevan el ocio y el tiempo libre, como pausas activas, eventos recreativos o espacios para relajarse. Esto podría no solo mejorar la satisfacción general, sino también la productividad y el compromiso en el lugar de trabajo.

Satisfactor “ESTAR”

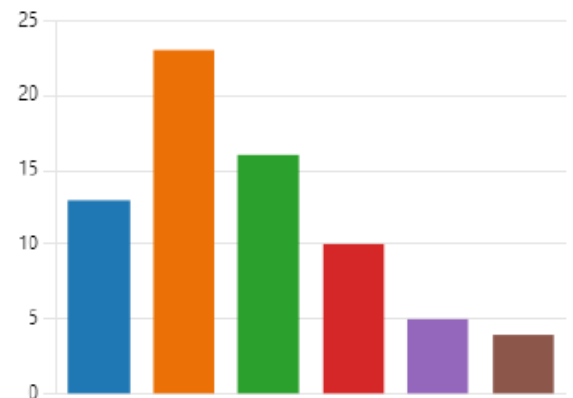
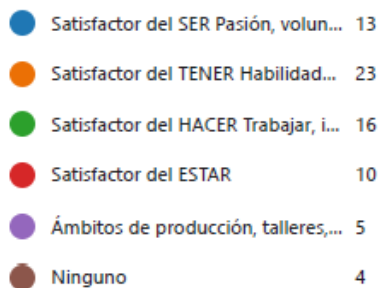
Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar el satisfactor del ESTAR: Privacidad, intimidad, espacios de encuentro, tiempo libre, ambientes (1 es prioritaria, 2 no es prioridad).

Dado que el 93% de los empleados encuestados consideran que la necesidad del ESTAR (privacidad, intimidad, espacios de encuentro, tiempo libre, ambientes) es

prioritaria, es evidente que la empresa debe incidir en estos aspectos para garantizar un entorno de trabajo que favorezca el bienestar general de los empleados. La privacidad y los espacios adecuados para el descanso y la interacción social son fundamentales para crear un ambiente laboral saludable.

La empresa podría considerar iniciar o fortalecer políticas que favorezcan la privacidad, como crear espacios de trabajo más personales u ofrecer tiempos flexibles. Además, fomentar espacios de encuentro donde los empleados puedan socializar y compartir ideas puede mejorar la comunicación y el trabajo en equipo. Invertir en ambientes laborales agradables y propicios para el descanso también contribuirá al bienestar general.

22. Lea los aspectos de cada satisfactor para satisfacer su necesidad de CREACIÓN y señale los que usted considera se satisfacen con las retribuciones y beneficios que recibe en la empresa (Puede señalar uno, varios o ninguno).



Se evidencia que los empleados valoran principalmente el satisfactor del TENER (Habilidad), lo que sugiere que las oportunidades para el desarrollo de habilidades son vistas como un aspecto clave para satisfacer la necesidad de creación. Además, en cuanto al satisfactor del HACER (Trabajar) indican que muchos empleados ven su trabajo como una forma de crear y aportar.

En conclusión, los empleados encuestados consideran que la empresa satisface principalmente su necesidad de habilidad (46%) y trabajo creativo (32%), lo que sugiere que las oportunidades de desarrollo y los proyectos les permiten aplicar su creatividad. Sin embargo, la pasión no está completamente cubierta, indicando que algunos empleados podrían no sentir suficiente motivación o alineación con su trabajo. Además, un pequeño grupo (8%) no percibe que las retribuciones y beneficios satisfacen sus necesidades creativas.

23. Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar la necesidad de CREACIÓN (1 es prioritaria, 2 no es prioridad).

Se pudo evidenciar, que la mayoría de los participantes en el ejercicio consideran que la creación es un factor muy importante para la empresa (un 92%). Esto sugiere que la empresa debería enfocar sus esfuerzos en garantizar los satisfactores que impulsen este aspecto, ya que es una prioridad para la mayoría de la población de la compañía.

Dado que la creación se percibe como prioritaria, la empresa podría enfocarse en mejorar los recursos, procesos o iniciativas que fomenten la innovación y la creación dentro de la organización.

Satisfactor “TENER”

Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar el satisfactor del TENER: Habilidades, destrezas, método, trabajo (1 es prioritaria, 2 no es prioridad).

El 93.33%, de los encuestados, consideran que el satisfactor del TENER (habilidades, destrezas, método y trabajo) es esencial y debe ser prioritario para la empresa. Esto sugiere que los empleados valoran mucho la capacitación, las herramientas adecuadas y las metodologías de trabajo para alcanzar los objetivos organizacionales.

Acciones sugeridas: Dado que las habilidades y destrezas son una prioridad para la mayoría, la compañía debería invertir en el desarrollo de capacidades, programas de capacitación, y mejorar los métodos de trabajo, garantizando que los empleados cuenten con las herramientas y conocimientos necesarios para ser efectivos.

Satisfactor “HACER”

Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar el satisfactor del HACER: Trabajar, inventar, construir, idear, diseñar. (1 es prioritaria, 2 no es prioridad)

Se pudo evidenciar que el 93.33% del personal encuestado, considera que la capacidad de hacer (trabajar, inventar, construir, idear, diseñar) es crucial para el desarrollo y éxito de la empresa. Esto refleja que los empleados valoran altamente la creatividad, la innovación y la capacidad de ejecutar ideas dentro de la organización. Evidenciadas estas condiciones,

Se recomienda que la compañía debería centrarse en fomentar un entorno que apoye la creatividad, la innovación y la colaboración. Esto podría incluir invertir en tecnología **adecuada**, incentivar la generación de nuevas ideas y fomentar proyectos creativos, lo cual puede contribuir al desarrollo de la empresa.

Satisfactor “ESTAR”

Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar el satisfactor del ESTAR: Ámbitos de producción, talleres, espacios de expresión, libertad. (1 es prioritaria, 2 no es prioridad).

Se evidencia que la mayoría del personal encuestado 93,33%, considera que los "Ámbitos de producción, talleres, espacios de expresión y libertad" son aspectos clave para garantizar un satisfactor en el ESTAR. Esto indica que el personal percibe estas áreas como fundamentales para su bienestar y rendimiento dentro de la empresa. Este tipo de resultados sugiere que la empresa debería prestar especial atención a estos factores, ya que son considerados cruciales para mejorar la experiencia laboral y fomentar la satisfacción general.

24. Lea los aspectos de cada satisfactor para satisfacer su necesidad de IDENTIDAD y señale los que usted considera se satisfacen con las retribuciones y beneficios que recibe en la empresa. (Puede señalar uno, varios o ninguno).

Los empleados encuestados, consideran que la retribución y los beneficios actuales satisfacen la necesidad de pertenencia. Esto sugiere que los empleados se sienten identificados con la empresa, lo que puede estar relacionado con una cultura organizacional fuerte o el establecimiento de beneficios que refuerzan su vínculo con la empresa.

Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar la necesidad de IDENTIDAD. (1 es prioritaria, 2 no es prioridad)

La empresa debería enfocar sus esfuerzos en mejorar los factores que contribuyen a la creación y fortalecimiento de la identidad organizacional. Esto podría incluir iniciativas de integración, reconocimiento de logros, desarrollo de la cultura empresarial, y alineación de valores corporativos con las expectativas y deseos de los empleados.

Es fundamental que, se enfoque en recursos y políticas en fortalecer la identidad organizacional, dado que la mayoría de los empleados lo considera una prioridad. Mejorar aspectos relacionados con el sentido de pertenencia, el reconocimiento, y

la alineación cultural podrían tener un impacto positivo en la satisfacción general y el compromiso de los empleados.

Satisfactor “TENER”

Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar la necesidad de Tener: Símbolos, lenguaje, hábitos, costumbres, grupos de referencia, valores, normas, roles, memoria histórica, trabajo. **(1 es prioritaria, 2 no es prioridad).**

La empresa debería reforzar los elementos de cultura organizacional (símbolos, lenguaje, valores, normas), ya que se evidencia que la mayoría de los empleados lo considera fundamental para su conexión con la empresa. Además, investigar las razones detrás de las respuestas de baja prioridad podría ayudar a ajustar algunas estrategias o comprender mejor las necesidades no cubiertas de este pequeño grupo.

Satisfactor “HACER”

Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar la necesidad de Hacer: Comprometerse, integrarse, definirse, conocerse, reconocerse, crecer. **(1 es prioritaria, 2 no es prioridad).**

La necesidad de HACER, es prioritaria. Según la evaluación realizada, la mayoría de los empleados considera esencial que la empresa fomente estos aspectos para mejorar su desempeño y satisfacción. Elementos como el compromiso, crecimiento personal y reconocimiento son claves para fortalecer el vínculo de los empleados

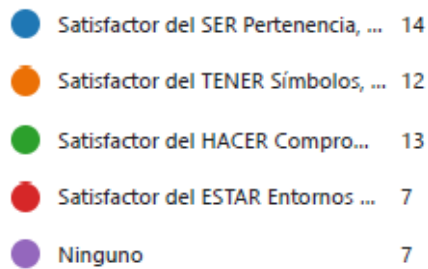
con la empresa y su motivación. Es importante que la empresa centre sus esfuerzos en promover el compromiso, integración, reconocimiento y crecimiento de los empleados, ya que estos aspectos son considerados prioritarios.

Satisfactor “ESTAR”

Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar la necesidad de ESTAR: Entornos de la cotidianeidad, ámbitos de pertenencia (1 es prioritaria, 2 no es prioridad).

En relación con los entornos de la cotidianeidad y los ámbitos de pertenencia, es prioritaria. Esto refleja una fuerte valoración de los aspectos del entorno laboral, como el ambiente físico, las interacciones diarias y la integración en la cultura organizacional. Los empleados parecen asociar su satisfacción laboral con un ambiente de trabajo acogedor y un sentido de pertenencia a la empresa. Mejorar estos factores puede tener un impacto significativo en el bienestar y la motivación general del personal.

25. Lea los aspectos de cada satisfactor para satisfacer su necesidad de LIBERTAD, señale los que usted considera se satisfacen con las retribuciones y beneficios que recibe en la empresa. (Puede señalar uno, varios o ninguno).



Se recomienda que la empresa se enfoque en fortalecer los aspectos de igualdad y la libertad de expresión (discrepar), ya que son altamente valorados por los empleados. Además, sería beneficioso explorar más a fondo las necesidades no satisfechas, especialmente en cuanto a plasticidad, para ofrecer un entorno más flexible. También se recomienda investigar cualquier área de mejora que pueda estar afectando la percepción de libertad en la organización.

Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar la necesidad de LIBERTAD (1 es prioritaria, 2 no es prioridad).

Esto sugiere que la libertad, en términos de autonomía, flexibilidad y capacidad de tomar decisiones dentro de la organización, es vista como un factor clave para el bienestar y la motivación de los empleados. La empresa podría considerar que esta necesidad debe ser atendida con urgencia para mantener la satisfacción y el compromiso del personal.

La empresa debe dar prioridad a la mejora de los aspectos relacionados con la libertad en el trabajo, ya que es una necesidad ampliamente valorada por la mayoría de los empleados. Esto contribuiría a un entorno laboral más satisfactorio, motivador y productivo. Además, se recomienda investigar las razones de la minoría que no considera esta necesidad prioritaria,

Satisfactor “TENER”

Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar la necesidad de TENER: Igualdad de derechos. (1 es prioritaria, 2 no es prioridad).

La empresa debe priorizar la igualdad de derechos como un valor fundamental en su cultura organizacional. Promover una cultura de justicia e inclusión ayudará a garantizar que todos los empleados tengan las mismas oportunidades para desarrollarse y contribuir en el entorno laboral. Esto debido a que la mayoría del personal encuestado coincidió que el satisfactor medido es prioritario 93.33%.

Satisfactor “HACER”

Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar la necesidad de HACER: Discrepar, optar, diferenciarse, conocerse, reconocerse, crecer. (1 es prioritaria, 2 no es prioridad).

La empresa debe enfocarse en empoderar a sus empleados a través de oportunidades de crecimiento profesional, la promoción de la autonomía y el reconocimiento personal. Estos factores contribuirán a aumentar la satisfacción y el

compromiso de la mayoría de los empleados. Además, es importante mantener un ambiente de trabajo donde se respeten tanto las preferencias de los empleados que buscan autonomía y diferenciación como aquellos que prefieren estabilidad y trabajo en equipo.

Satisfactor “ESTAR”

Califique los satisfactores que usted considera que la empresa debe de incidir para garantizar la necesidad de ESTAR: Plasticidad espaciotemporal. (1 es prioritaria, 2 no es prioridad).

La empresa debe priorizar la flexibilidad espaciotemporal para aquellos que lo consideran esencial, implementando políticas que promuevan el teletrabajo y la flexibilidad horaria. Al mismo tiempo, es importante ofrecer opciones estables y estructuradas para los empleados que prefieren un ambiente de trabajo más tradicional, asegurando que las necesidades de todos los empleados sean cubiertas de manera equilibrada.

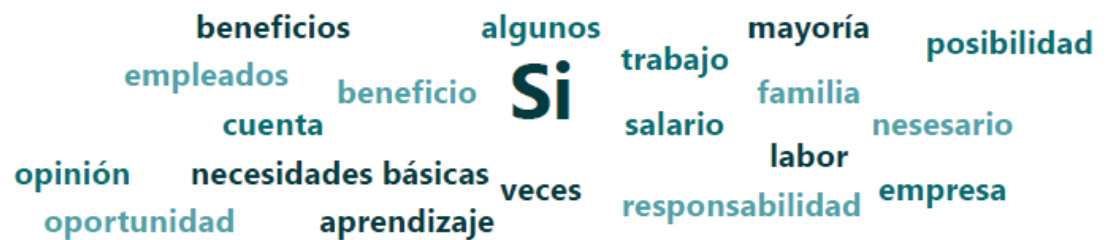
26. ¿Sus condiciones de trabajo le permiten cumplir con los objetivos para los cuales fue contratado?

● Si	25
● No	6



Se evidencia un indicador positivo referente a las condiciones laborales en la empresa, tales como recursos, capacitación, herramientas y ambiente de trabajo. Estos están alineados con las expectativas y responsabilidades del rol. La empresa parece estar proporcionando lo necesario para que la mayoría de los empleados desempeñen su trabajo de manera efectiva.

27. ¿Considera que los beneficios que le ofrece la empresa satisfacen sus necesidades básicas? Explicar



El 77% del personal encuestado, respondió que los beneficios que ofrece la empresa satisfacen sus necesidades básicas como empleado siendo las más representativas la siguientes.

- Familia.
- Oportunidades.
- Posibilidad de crecimiento

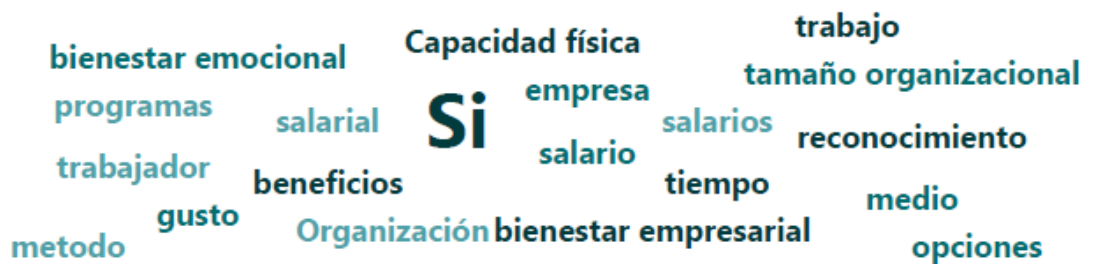
- Aprendizaje.

28. ¿Considera que la empresa se preocupa genuinamente por usted y su desarrollo profesional y personal?



El 73.33% de los empleados considera que la empresa se preocupa genuinamente por su desarrollo profesional y personal, lo cual es una respuesta bastante positiva. Esto indica que, en general, la mayoría de los empleados siente que la empresa muestra un interés en su crecimiento y bienestar. Sin embargo, es importante considerar las áreas en las que se pueda mejorar para asegurar que todos los empleados tengan una experiencia positiva.

29. ¿El mercado cuenta con empresas y organizaciones que son más llamativas para usted? En qué aspectos.

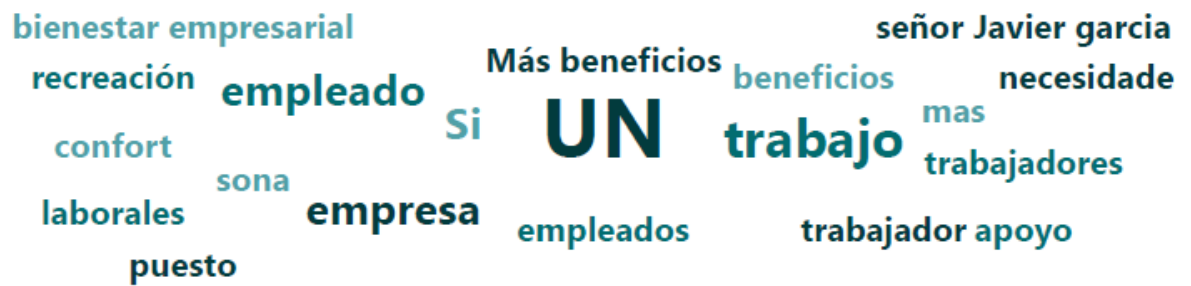


El 56% del personal encuestado, manifiestan que es evidente que, en el mercado, existen organizaciones, que podría ser más llamativas en el contexto laboral, resaltado los factores como:

- Salarios.
- Reconocimientos.
- Bienestar laboral.
- Tiempos de trabajo.
- Metodologías de trabajo.
- Bienestar emocional.
- Estructuras físicas.
- Organización.

En conclusión, la empresa podría estar perdiendo competitividad en algunos aspectos que otras organizaciones en el mercado están destacando. Es fundamental que se escuche estas preocupaciones y se tomen las acciones para mejorar en estas áreas, lo que a su vez podría aumentar la satisfacción, la retención de talento y la productividad.

30. ¿Qué cree usted que debería brindar la empresa para que los empleados permanezcan en ella?



La mayoría del personal encuestado manifiesta que, para garantizar una estabilidad del talento humano en la compañía, sería importante cubrir las siguientes condiciones.

- Recreación
- Más beneficios
- Confort
- bienestar empresarial
- Apoyo al trabajador.

En conclusión, los empleados buscan no solo una compensación económica, sino también condiciones laborales que promuevan su bienestar integral. Esto incluye tanto el bienestar físico (como confort y recreación) como el emocional (apoyo al trabajador y bienestar empresarial). Para asegurar la permanencia de los empleados, es clave proporcionar un entorno que favorezca su bienestar personal y profesional. Un enfoque integral que contemple aspectos físicos, emocionales y sociales será crucial para mejorar la retención de talento y fortalecer el compromiso con la empresa.

RECOMENDACIONES

Una vez realizado y desarrollado el análisis de la encuesta, sus conclusiones y algunas recomendaciones específicas, se evidencia que se debe llevar a cabo en la empresa los siguientes planes:

- **Trabajo con los líderes:** Es fundamental realizar una sensibilización frente al liderazgo que se desea proyectar, para que genere un impacto positivo y sea relevante para el personal a cargo, de acuerdo con su nivel de responsabilidad. Según Kouzes y Posner (2012), los líderes deben inspirar confianza, demostrar coherencia en sus acciones y proyectar una visión clara que motive a los empleados. Este tipo de liderazgo transformacional mejora el compromiso de los equipos al conectar los objetivos personales con los organizacionales.

- **Plan de compensación integral:** Se debe trabajar en un plan de compensación que contemple aspectos físicos, emocionales y sociales, los cuales son esenciales para mejorar la retención de talento y fortalecer el compromiso con la empresa. Según Armstrong (2010), la compensación integral debe abordar diversas necesidades de los empleados, no solo económicas, sino también de bienestar emocional y social, lo que contribuye a una mayor satisfacción y lealtad a la organización.

- **Compensación económica competitiva:** Es importante que los salarios sean competitivos con la oferta laboral del mercado y que estén estructurados según niveles, experiencia y desempeño. Gerhart y Rynes

(2003) sostienen que, para retener talento, las empresas deben ofrecer salarios alineados con las condiciones del mercado y establecer una estructura de niveles que asegure equidad interna y competitividad externa, lo que refuerza la motivación de los empleados.

- **Compensación indirecta (beneficios):** Se debe contar con una compensación indirecta que incluya beneficios como horarios flexibles adaptados a las necesidades laborales y personales de los empleados, bienestar y calidad de vida para todo el grupo familiar, reconocimiento del empleado del mes, bonos de permanencia y un plan de carrera dentro de la organización. Según Cascio (2014), los beneficios como horarios flexibles y programas de bienestar familiar contribuyen significativamente a la satisfacción laboral, reduciendo la rotación y fortaleciendo el compromiso organizacional

CONCLUSIONES GENERALES

A continuación, se presentan las conclusiones adicionales de carácter general, centradas en cada objetivo específico:

- Identificación de las necesidades y expectativas de la organización y de los empleados: La identificación de las necesidades y expectativas tanto de la organización como de sus empleados es fundamental para desarrollar una estrategia de compensación eficaz y alineada con los objetivos organizacionales. Este proceso requiere de un análisis detallado mediante herramientas como encuestas, entrevistas y análisis de clima organizacional, que proporcionen datos concretos sobre lo que valoran los empleados en cuanto a compensación y beneficios. La teoría de Maslow sobre la jerarquía de necesidades puede ser útil en este contexto, ya que se debe entender cómo las necesidades laborales y personales de los empleados impactan su satisfacción y compromiso. Es crucial que la empresa evalúe continuamente estas expectativas, permitiendo adaptar sus políticas de compensación a medida que cambian las demandas del mercado y de los trabajadores, asegurando así la efectividad de la estrategia a largo plazo y su impacto en la retención de talento.
- Identificación de las variables que contribuyen a la permanencia y retiro de los trabajadores: La identificación de las variables que

afectan la permanencia y el retiro de los empleados de la empresa es esencial para comprender los factores clave que influyen en la decisión de los empleados de quedarse o abandonar la organización. Variables como las condiciones laborales, la compensación, las oportunidades de desarrollo profesional, el clima organizacional, y el liderazgo son determinantes en la satisfacción laboral. Herzberg y su teoría de la motivación laboral, que distingue entre factores motivacionales y de higiene, proporciona un marco útil para entender cómo estos elementos impactan en la retención. Al analizar estas variables, la empresa puede identificar áreas críticas para mejorar, diseñando estrategias más personalizadas y efectivas para aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo cual, a su vez, contribuiría a reducir la rotación. Comprender las causas del retiro también permite a la organización anticipar problemas, ajustando las políticas laborales proactivamente, optimizando sus recursos humanos y fortaleciendo su competitividad en el mercado.

- Desarrollo de una propuesta de compensación integral: El desarrollo de una propuesta de compensación integral para la empresa de logística representa una herramienta estratégica clave para fomentar la retención de personal. La propuesta debe integrar no solo un salario competitivo, sino también beneficios adicionales como seguros, programas de bienestar, oportunidades de desarrollo profesional y sistemas de reconocimiento, creando un paquete

atractivo y alineado con las expectativas de los empleados. Vroom, con su teoría de la expectativa, sugiere que los empleados valoran la relación entre su esfuerzo y las recompensas que reciben, por lo que es fundamental que las políticas de compensación sean claras y estén bien comunicadas. Al implementar una compensación integral que responda a las necesidades tanto organizacionales como individuales, se logra aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, fortaleciendo el vínculo entre la empresa y su talento. Esto no solo reduce la rotación, sino que también incrementa la productividad y contribuye a un ambiente laboral más positivo y sustentable. Una propuesta bien diseñada, alineada con los objetivos estratégicos de la organización, promueve una cultura organizacional sólida y favorece la estabilidad a largo plazo.

REFERENCIAS

Armstrong, M. (2010). *Manual de práctica de la gestión de recursos humanos* (11.ª ed.). Kogan Page.

Arias Montoya, L., Portilla, L. M., & Castaño Benjumea, J. C. (2008). Compensación y beneficios salariales; Atracción y retención de trabajadores. XIV(39). www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920503047

Bonilla, E. y Rodríguez, P. (2013). Más allá del dilema de los métodos. Grupo Editorial norma. <https://laboratoriociudadut.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/05/mas-alla-del-dilema-de-los-metodos.pdf>

Cascio, W. F. (2014). *Gestión de recursos humanos: Productividad, calidad de vida, beneficios* (9.ª ed.). McGraw-Hill.

Castaño B, J. C., Montoya A., L. E., & Restrepo de Ocampo, L. E. (2009). Compensación Salarial y Calidad de Vida. XV(43), 90.

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Quinta edición. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato %20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf)

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Octava edición. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/550fe4eb12c34ed49b9b0b6760f5a289.pdf>

Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Novena edición <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>

Cuesta Santos, A. (2017a). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. ECOE Ediciones.

Cuesta Santos, A. (2017b). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (2.a ed.). ECOE Ediciones.

Cuesta Santos, A. (21). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Ediciones ECOE.

Díaz-Carrión, R., Navajas-Romero, V., & Casas-Rosal, J. C. (2020). Comparing working conditions and job satisfaction in hospitality workers across Europe. 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102631>

Diaz Dumont, J. R., Ledesma Cuadros, M. J., Tito Cárdenas, J. V., & Díaz Tito, L. P. (2023). *Revista Venezolana de Gerencia*. 9.

García, J. (2015). *Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow*. *Psicología y Mente*. <https://psicologiymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>

García Solarte, M. (2009). Los macro-procesos. Un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento y Gestión*, (27), 162-200 165. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n27/n27a06.pdf>

Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2003). *Compensación: Teoría, evidencia e implicaciones estratégicas*. SAGE Publications.

Gómez Vargas, M., Galeano Higueta, C., y Jaramillo Muñoz, D. A. (2015). El estado del arte: Una metodología de investigación. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 6(2), 423-442. <https://www.redalyc.org/pdf/4978/497856275012.pdf>

Guía práctica compensaciones y beneficios para colaboradores. (2024). [BUK.CL]. <https://acortar.link/CMDs7p>

Hernández Sampieri, R, Fernández Collado, C y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Sexta edición. <https://www.esup.edu.pe/wp->

content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-
Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf

Ibañez, C. (2023). Temporada de rotación de personal ¿Cómo enfrentarla?
Buk. <https://www.buk.co/blog/que-es-rotacion-de-personal-y-como-afecta-a-tu-empresa>

Kilpatrick Executive. (2024). *Teoría de la motivación laboral de Herzberg: ¿Qué es y cómo implementarla para motivar al equipo de trabajo?* Kilpatrick.
<https://www.kilpatrickexecutive.com/es/teoria-de-herzberg-que-es-y-como-implementarla-para-motivar-al-equipo-de-trabajo/>.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *El reto del liderazgo: Cómo hacer que cosas extraordinarias ocurran en las organizaciones* (5.^a ed.). Wiley.

Lara Álvarez, Z. P. (2021), Diseño de un plan de remuneración variable basada en la gestión del desempeño en una empresa industrial de lácteos (Pasteurizadora Quito) [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio institucional Universidad Andina Simón Bolívar.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8045/1/T3483-MDTH-Lara-Dise%C3%B1o.pdf>

Lora Guzmán, H. S., Morelos Gómez, J., & Romero González, Z. (2020). la gestión de las compensaciones como estrategia para la retención, la eficiencia y la eficacia del talento humano: Caso de estudio método hay (sistema de escalas y perfiles de valoraciones de puestos). *Dictamen Libre*, 27, Article 27.

Madero Gómez, S. M. (2016). Impacto de los objetivos de la administración de compensaciones en los elementos de la compensación monetaria y no monetaria. *Investigación Administrativa*, (117), 38-51.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456046142003>

Manolopoulos, D., Peitzika, E., Mamakou, X. J., & Myloni, B. (2022). Psychological and formal employment contracts, workplace attitudes and

employees' turnover intentions: Causal and boundary inferences in the hotel industry. 51, 289-302.

Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. Revista científica Pensamiento y Gestión, (20), 165-193
<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3576>

Max-Neef, M. (1993). Desarrollo a escala humana. Nordan-Comunidad
<https://core.ac.uk/download/pdf/17276741.pdf>

Mondy, W. (2010). Administración de recursos humanos (11.a ed.). Pearson.

Montoya, C. (2013). Notas de Gestión Humana. Universidad Ceipa.

Puchol, L. (2003). Dirección y gestión de recursos humanos. Diez de Santos.
<https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479788315.pdf>

Quintero Arango, L. F., & Betancur Arias, J. D. (2021). Factores para el diseño de políticas de salario emocional (13 abril 2021). Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó. https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/660_Factores_para_el_diseno_de_politicas_de_salario_emocional.pdf

Real Academia Española. (s. f.). Estimulo. En Diccionario de la lengua española. Recuperado el 23 de junio de <https://dle.rae.es/incentivo>

Resolución 2646 de 2008 (2008).
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607>

Rodríguez Quispe, L. M. y Roque Barrios, N. E. (2022). Impulso Revista de administración, 2 (3), 23-35
<https://revistaimpulso.org/index.php/impulso/article/view/111/101>

Rojas Valero, E., y Blanco Jiménez, M. (2023). El salario emocional. Una revisión sistemática a la literatura. *InnOvaciOnes De NegOciOs*, 20(39), 102–121. <https://doi.org/10.29105/revin20.39-413>

Ruiz Mitaja, L. (2019). *Teoría de la expectativa de Vroom*. *Psicología y Mente*. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-expectativa-vroom>

Saldarriaga Ríos, J. G. (2008). *Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas*, 24(107), 137-159. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v24n107/v24n107a06.pdf>

Saldarriaga Rios, J. G. (2008). *Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas*. Scielo, 24(107), Article 107.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., Valencia, S. M., & Torres, C. P. M. (2014). *Metodología de la investigación*.

Taruchain-Pozo, L., y Revelo-Oña, R. (2023). Gestión de la atracción y retención del talento humano en el siglo XXI: Una revisión bibliográfica sistemática de la literatura latinoamericana. *593 Digital Publisher CEIT*, 8 (3-1), 749-756. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1920>

Ulrich, D. (2000). *Human resource planning*. 2, 23, 12-21. <https://acortar.link/coxegg>

Ulrich, D. (2006). *Recursos Humanos Champions*. Granica.

Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *La investigación cualitativa*. En: I. Vasilachis de Gialdino (coord.), *Estrategias de investigación cualitativa* (23-64). Gedisa. <https://investigacionsocial.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/103/2013/03/Estrategias-de-la-investigacin-cualitativa-1.pdf>

Vega, A. (2014). *Gestión práctica de riesgos laborales*. 112, 25-27.