

Universidad Internacional de las Américas

Facultad de Administración de Empresas

**Trabajo Final de Graduación para Optar por el Grado de
Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en
Recursos Humanos**

**«Análisis del esquema de compensación y beneficios de una empresa
de servicios, su efecto directo en la retención y satisfacción del
personal en el III cuatrimestre del 2023»**

Nombre del estudiante:

Jorge Eduardo Castro Peñaranda

Tutora:

Andrea Ramírez Arias

Sede Central, diciembre de 2023

Tabla de contenido

Capítulo I. Problema	17
Planteamiento del problema	17
Objetivos de la investigación	20
Objetivo general	20
Objetivos específicos	20
Justificación	20
Antecedentes	22
Antecedentes históricos	22
Antecedentes internacionales	23
Antecedentes nacionales	25
Proyecciones	28
Alcances	29
Limitaciones	29
Capítulo II. Marco teórico.....	31
Administración	31
Factores de producción.....	32
Las personas	32
Convivencia multigeneracional	33
Gestión de recursos humanos (GRH).....	35
Propósito de la gestión de recursos humanos	37
Objetivos del área de gestión recursos humanos	37
Actividades del área de gestión recursos humanos	38
Retención del personal	39
Procesos de retención de las personas	40
Compensación o remuneración	41
Salario o sueldo	42
Salario para las personas	44
Salario para las organizaciones	44
Gestión de sueldos y salarios.....	44
Composición de sueldos y salarios	45

Proceso de compensación y estructuras salariales.....	46
Método de comparación por factores	47
Método de valuación por puntos	47
Encargados de valuación de puestos	48
Clasificación de los puestos.....	49
Política salarial	49
Encuestas salariales	50
Compensación variable, nuevo modelo	50
Rotación del personal.....	52
Beneficios o servicios.....	53
Tipos de beneficios	54
Ventajas de los beneficios	55
Satisfacción laboral	56
Capítulo III. Marco metodológico	58
Referente	58
Nombre	58
Misión	58
Visión	58
Valores.....	58
Contexto empresarial.....	58
Enfoque de la investigación	59
Enfoque cuantitativo.....	59
Enfoque cualitativo.....	59
Enfoque mixto	60
Método de la investigación	60
Fuentes de información	62
Fuentes primarias.....	62
Fuentes secundarias	62
Población	63
Tipo de muestreo	63
Muestras no probabilísticas para el método cuantitativo.....	63

Muestras por conveniencia para el método cualitativo.....	63
Unidad de análisis.....	64
Variables y unidades de análisis.....	64
Instrumentos.....	70
Entrevista.....	70
Cuestionario.....	70
Proceso para la recolección y análisis de datos.....	71
Fase 1: entrevistas.....	71
Fase 2: aplicación de los cuestionarios.....	72
Fase 3: análisis de datos	73
Capítulo IV. Análisis de resultados	74
Análisis de resultados de la aplicación de las entrevistas a los líderes de las áreas de compensación y beneficios. Variable uno: esquema de compensación y beneficios.....	75
Análisis de resultados de la aplicación de las entrevistas a los líderes de las áreas de compensación y beneficios. Variable dos: nivel de satisfacción	80
Análisis de resultados de la aplicación de las entrevistas a los líderes de las áreas de compensación y beneficios. Variable tres: retención de personal.....	85
Análisis de resultados de la aplicación de los cuestionarios a los colaboradores de las áreas de contabilidad, finanzas, talento humano, tesorería, payroll. Variable uno: esquema de compensación y beneficios.....	90
Análisis de resultados de la aplicación de los cuestionarios a los colaboradores de las áreas de contabilidad, finanzas, talento humano, tesorería, payroll. Variable dos: nivel de satisfacción	95
Análisis de resultados de la aplicación de los cuestionarios a los colaboradores de las áreas de contabilidad, finanzas, talento humano, tesorería, payroll. Variable tres: retención del personal	109
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.....	129
Conclusiones	129
Recomendaciones.....	130
Capítulo VI. Propuesta.....	132
Objetivos	132

Objetivo general	132
Objetivos específicos	132
FODA de los esquemas de compensación y beneficios	133
Mapa de calor criterios por mejorar de los esquemas de compensación y beneficios	134
Justificación	135
Planificación	136
Fase n.º 1: presentación idea equipo desarrollador.....	136
Fase n.º 2: construcción idea	136
Fase n.º 3: desarrollo idea.....	137
Fase n.º 4: estrategia de comunicación	137
Herramienta integral.....	140
Características de la herramienta.....	140
Accesos y roles de la herramienta	141
Costo y presupuesto de la herramienta	141
Flujograma herramienta.....	144
Pantallas herramienta.....	145
Estrategia de comunicación.....	153
Fase n.º 1: expectativa	153
Fase n.º 2: experiencia We Choose	156
Fase n.º 3: recordatorio.....	157
Referencias bibliográficas.....	159
Apéndices.....	162
Apéndice 1. Entrevista	162
Apéndice 2. Cuestionario	164

Índice de tablas

Tabla 1 Motivaciones generacionales de las personas en el ámbito laboral	34
Tabla 2 Principales diferencias entre la compensación fija y variable	51
Tabla 3 Beneficios y necesidades para satisfacer	54
Tabla 4 Variables de análisis cuantitativo.....	65
Tabla 5 Unidades de análisis cualitativas	68
Tabla 6 Pregunta n.º 1 entrevista. ¿Cuál es la estructura del esquema de compensación y beneficios que la empresa de servicios utiliza en la actualidad?	75
Tabla 7 Pregunta n.º 2 entrevista. ¿Tiene la empresa de servicios políticas establecidas sobre los esquemas de compensación y beneficios? ¿Cuáles serían los principales principios de esta política?	76
Tabla 8 Pregunta n.º 3 entrevista. ¿Cuáles son los procesos para definir los esquemas de compensación y beneficios de la empresa de servicios?.....	77
Tabla 9 Pregunta n.º 4 entrevista. ¿Los esquemas de compensación y beneficios de la empresa de servicios son iguales para todas las personas colaboradoras? ¿Cuáles son los alcances de estos esquemas?	79
Tabla 10 Pregunta n.º 5 entrevista. ¿Tiene la empresa de servicios algún método que permita a las personas colaboradoras conocer sobre su compensación y beneficios? ¿Cuán accesible es la información y los esquemas para los colaboradores?	80
Tabla 11 Pregunta n.º 6 entrevista. ¿Con qué periodo o frecuencia se realizan las revisiones de los esquemas de compensación y beneficios? ¿En qué porcentaje se utilizan los beneficios por parte de las personas colaboradoras?	81
Tabla 12 Pregunta n.º 7 entrevista. ¿Del esquema de compensación y beneficios existe algún favoritismo de uso por parte de la empresa?.....	82
Tabla 13 Pregunta n.º 8 entrevista. ¿Tiene la empresa de servicios un esquema de compensación y beneficios atractivo para todas las generaciones presentes en la compañía? ¿Conoce las	

preferencias de las personas colaboradoras del esquema de compensación y beneficios según la edad generacional?	83
Tabla 14 Pregunta n.º 9 entrevista. ¿Cuáles son los medios que utiliza la empresa de servicios para comunicar el esquema de compensación y beneficios a las personas colaboradoras? ¿Este método o métodos es/son efectivos?.....	84
Tabla 15 Pregunta n.º 10 entrevista. ¿Tiene la empresa de servicios un esquema de compensación y beneficios competitivo con el mercado?.....	85
Tabla 16 Pregunta n.º 11 entrevista. De acuerdo con las renunciaciones de personal de los últimos 3 meses ¿qué indican las personas sobre los esquemas de compensación y beneficios de la empresa?.....	86
Tabla 17 Pregunta n.º 12 entrevista. ¿Cuáles métodos utiliza la empresa de servicios para dar seguimiento a las personas colaboradoras que han mostrado interés en salir de la compañía a causa de los esquemas de compensación y beneficios?	88
Tabla 18 Pregunta n.º 13 entrevista. ¿Existe una relación directa entre la retención del personal y el esquema de compensación y beneficios? ¿Cuál es su opinión?.....	89
Tabla 19 Pregunta n.º 3 cuestionario. ¿Conoce usted la estructura del esquema de compensación financiera (salario directo, comisiones o bonificaciones) que la empresa de servicios utiliza para las personas colaboradoras?	90
Tabla 20 Pregunta n.º 4 cuestionario. ¿Conoce usted si la empresa de servicios tiene una política establecida sobre el esquema de compensación financiera (salario directo, comisiones o bonificaciones) que se utiliza en la actualidad?.....	91
Tabla 21 Pregunta n.º 10 cuestionario. ¿Conoce usted todo el esquema de beneficios que la empresa de servicios utiliza para las personas colaboradoras?.....	92
Tabla 22 Pregunta n.º 11 cuestionario. ¿Conoce usted las políticas y reglas necesarias para optar por el esquema de beneficios de la empresa de servicios?	93
Tabla 23 Pregunta n.º 1 cuestionario. ¿En cuál rango de edad se encuentra usted?.....	95
Tabla 24 Pregunta n.º 2 cuestionario. ¿Cuántos años tiene laborando para la empresa de	

servicios?.....	96
Tabla 25 Pregunta n.º 5 cuestionario. Sobre la siguiente afirmación: «La empresa de servicios le comunica la información sobre la estructura de su compensación financiera (salario directo, comisiones o bonificaciones) de forma rápida y fácil de comprender» usted se encuentra:	97
Tabla 26 Pregunta n.º 7 cuestionario. Suponiendo que su compensación financiera (salario directo, comisiones o bonificaciones) anual es de \$1,000, usted prefiere: a) Que su pago sea fijo sin la posibilidad de superar los \$1,000 anuales. b) Que su pago sea mixto (un % de forma fija y un % de manera variable) con la opción de superar los \$1,000 anuales; siempre y cuando los resultados de la empresa sean positivos y su desempeño individual sea sobresaliente	99
Tabla 27 Pregunta n.º 12 cuestionario. Qué opina usted sobre la siguiente afirmación: «Los beneficios que la empresa de servicios coloca a mi disposición tienen una excelente accesibilidad (fácil de utilizar, con una entrega rápida y eficaz)»	100
Tabla 28 Pregunta n.º 13 cuestionario. ¿Con qué frecuencia utiliza usted los beneficios que la empresa de servicio coloca a su disposición?	102
Tabla 29 Orden de preferencia generación Z. Ordene de 1 a 6 (siendo 1 el más importante y 6 el menos relevante) los siguientes beneficios según su preferencia	104
Tabla 30 Orden de preferencia generación millennials. Ordene de 1 a 6 (siendo 1 el más importante y 6 el menos relevante) los siguientes beneficios según su preferencia.....	105
Tabla 31 Orden de preferencia generación X. Ordene de 1 a 6 (siendo 1 el más importante y 6 el menos relevante) los siguientes beneficios según su preferencia	106
Tabla 32 Orden general. Ordene de 1 a 6 (siendo 1 el más importante y 6 el menos relevante) los siguientes beneficios según su preferencia	106
Tabla 33 Pregunta n.º 6 cuestionario. Al leer la siguiente frase: «No estoy satisfecho con mi compensación financiera actual (salario directo, comisiones o bonificaciones)» usted se encuentra.....	109
Tabla 34 Pregunta n.º 8 cuestionario. ¿En los próximos 3 meses usted consideraría salir de la empresa de servicios porque su compensación financiera (salario directo, comisiones o	

bonificaciones) no le satisface?.....	111
Tabla 35 Pregunta n.º 9 cuestionario. ¿Considera usted que existe relación directa entre el esquema de compensación y la retención del personal? Por favor, justifique su respuesta	112
Tabla 36 Resultados de la pregunta n.º 9 cuestionario	117
Tabla 37 Pregunta n.º 25 cuestionario. Según la siguiente afirmación: «La empresa de servicios no tiene: ni suficientes ni buenos beneficios, eso me desmotiva mucho» usted está:	118
Tabla 38 Pregunta n.º 30 cuestionario. Lea la siguiente afirmación: «Los beneficios que me brinda la empresa de servicios son muy buenos y no quiero ni pienso salir de esta compañía» usted se encuentra:	119
Tabla 39 Pregunta n.º 27 cuestionario. Según la siguiente afirmación: «Si la empresa de servicios actual no le ofrece ningún esquema de beneficios, usted buscaría otra compañía en el mercado que se los brinde» usted está.....	121
Tabla 40 Pregunta n.º 18 cuestionario. ¿Considera usted que existe relación directa entre el esquema de beneficios y la retención del personal? Por favor, justifique su respuesta.....	123
Tabla 41 Resultados de la pregunta n.º 18 cuestionario	127
Tabla 42 Costos fases de implementación herramienta We Choose	142
Tabla 43 Costos fases de implementación herramienta We Choose	144

Índice de figuras

Figura 1 Actividades para una adecuada gestión de RH.....	39
Figura 2 Unidades retención del capital humano	41
Figura 3 Compensación y su efecto directo en la organización	45
Figura 4 Composición salarial	46
Figura 5 Composición salarial	55
Figura 6 Escala Likert pregunta n.º 5 cuestionario	98
Figura 7 Escala Likert pregunta n.º 12 cuestionario	101
Figura 8 Escala Likert pregunta n.º 13 cuestionario	103
Figura 9 Escala Likert Satisfacción de compensación financiera. Satisfacción general del esquema de compensación financiera (salario directo, comisiones o bonificaciones) según la escala de Likert	108
Figura 10 Satisfacción general del esquema de beneficios según la escala de Likert	108
Figura 11 Escala Likert pregunta n.º 6 cuestionario	110
Figura 12 Escala Likert pregunta n.º 15 cuestionario	119
Figura 13 Escala Likert pregunta n.º 16 cuestionario	120
Figura 14 Escala Likert pregunta n.º 27 cuestionario	122
Figura 15 FODA	133
Figura 16 Mapa de calor	135
Figura 17 Diagrama de Gantt.....	138
Figura 18 Fases de implementación propuesta We Choose	139
Figura 19 Logos	140
Figura 20 Flujoograma.....	145

Figura 21 Pantalla ingreso herramienta	145
Figura 22 Pantalla principal de la herramienta	146
Figura 23 Pantalla Tú compensación	147
Figura 24 Pantalla KPI evaluación	148
Figura 25 Pantalla Tus beneficios	148
Figura 26 Pantalla Salud y bienestar	149
Figura 27 Pantalla Obsequios cumpleaños	150
Figura 28 Pantalla Obsequios cumpleaños	151
Figura 29 Pantalla Teletrabajo	152
Figura 30 Pantalla Reportería	153
Figura 31 Contenido fase n.º 1: expectativa	155
Figura 32 Invitación	156
Figura 33 Recordatorio	157

Índice de gráficos

Gráfico 1 Pregunta n.º 3 cuestionario	90
Gráfico 2 Pregunta n.º 4 cuestionario	91
Gráfico 3 Pregunta n.º 10 cuestionario	93
Gráfico 4 Pregunta n.º 11 cuestionario	94
Gráfico 5 Pregunta n.º 1 cuestionario	95
Gráfico 6 Pregunta n.º 2 cuestionario	97
Gráfico 7 Pregunta n.º 5 cuestionario	98
Gráfico 8 Pregunta n.º 7 cuestionario	100
Gráfico 9 Pregunta n.º 12 cuestionario	101
Gráfico 10 Pregunta n.º 13 cuestionario	103
Gráfico 11 Pregunta n.º 6 cuestionario	110
Gráfico 12 Pregunta n.º 8 cuestionario	111
Gráfico 13 Pregunta n.º 15 cuestionario	118
Gráfico 14 Pregunta n.º 16 cuestionario	120
Gráfico 15 Pregunta n.º 27 cuestionario	122

Dedicatoria

A Dios, que me da su gracia todos los días, a mi metro cuadrado que me sostienen, mis padres ejemplo de amor incondicional, mi hermana ejemplo de lealtad y persistencia, mis sobrinas por enseñarme la nobleza de los sueños y mi amada compañera de vida por ser pilar y bastón importante en toda mi vida.

«Busca, encuentra y permanece».

Agradecimiento

Un sincero agradecimiento a todas las personas docentes y mentores que me han acompañado y aportado a mi enseñanza desde pequeño. A mis compañeros, amigos y familiares que han estado en las buenas y en las malas.

A mi tutora, Andrea Ramírez Arias, por el apoyo y acompañamiento, quien con su profesionalismo y ética logró que yo culminara con esta investigación.

Resumen ejecutivo

El propósito de esta investigación titulada *Análisis del esquema de compensación y beneficios de una empresa de servicios, su efecto directo en la retención y satisfacción del personal en el III cuatrimestre del 2023*, consiste en determinar si estos esquemas influyen directamente de forma positiva o negativa en la toma de decisión de las personas colaboradoras de permanecer en la compañía de servicios. Además de definir si estos esquemas cumplen el objetivo de satisfacción en el personal.

Durante el marco teórico se expone información necesaria para comprender la naturaleza del estudio, orientando al lector con material técnico para una mejor comprensión. Este trabajo se realizó con un método mixto, en el cual se usaron dos herramientas: un cuestionario y una entrevista. Lo anterior tiene el fin de recolectar toda la información que diera respuesta a las variables o unidades de análisis, establecidas en los objetivos específicos.

Los sujetos tomados en cuenta durante este estudio corresponden a los supervisores del área de compensación y beneficios. Asimismo, se seleccionaron 56 colaboradores al azar de varios departamentos. Para finalizar, se plantean distintas conclusiones y recomendaciones que se pueden tomar en cuenta para robustecer los esquemas ofrecidos de la empresa de servicios, junto con una propuesta final del proyecto investigativo.

Capítulo I. Problema

Planteamiento del problema

En el mundo empresarial del siglo XXI todas las empresas de servicios, sin importar la industria y la especialización de su oferta en el mercado, se han enfrentado a cambios inimaginables para los antepasados y una avalancha que sobrepasa en muchos aspectos a las personas trabajadoras y profesionales actuales. La industrialización agresiva y la entrada de la tecnología en la llamada era de la revolución digital 4.0, ha derivado en una automatización disruptiva que ha afectado la forma de operar y realizar negocios en los procesos operativos, administrativos y logísticos diarios.

Como consecuencia de lo anterior, los mercados locales, regionales y globales se encuentran en una carrera constante por alcanzar una competitividad sostenible que les permita a las empresas mantenerse en los primeros lugares de favoritismo de las personas consumidoras o al menos alcanzar los niveles óptimos de atracción de clientes. Lo que buscan es que esto les brinde la posibilidad de permanecer vigentes con márgenes financieros positivos para sus inversionistas y dueños de negocio.

Dicha competitividad ha impulsado a las organizaciones a generar un diferenciador entre sus semejantes y producir valor agregado para sus clientes, proveedores, actores primarios y secundarios de su cadena de operación. Lo anterior al crear experiencias de consumo sensoriales, tecnológicas y humanas que brinden soluciones para sus necesidades.

Para lograr esto es necesario el talento humano, tal como lo mencionan Nolzco Labajos y Rodríguez Huancahuari (2020): «Se manifiesta el talento humano como el escalón para lograr el éxito, considerado como la suma de las habilidades y capacidades potenciadas del sujeto en beneficio de su contexto» (p. 256).

Por lo tanto, entender el papel fundamental que cumplen las personas colaboradoras en las organizaciones es muy importante. Desde las áreas administrativas y de toma de decisión deben estar conscientes de que un mal manejo de estos puede significar pérdidas irreversibles que causen daños severos en el ecosistema empresarial:

Las nuevas tendencias gerenciales hacen hincapié en la revalorización de la dimensión

humana en las organizaciones. Son los conocimientos, las habilidades y las actitudes de los miembros de las organizaciones las que dan vida a las mismas. Gracias a las capacidades y comportamientos del equipo de trabajo es que se hace posible el desarrollo de las empresas, esto invita a reconocer el valor del talento humano desde la gerencia organizacional (Pozo *et al.*, 2020, citado por Ávila Morales *et al.*, 2022, p. 165).

Ahora bien, muchas empresas contemporáneas de este siglo han entendido que deben dar valor al talento humano, incluso muchas organizaciones han fortalecido las estructuras internas de sus entidades con departamentos especializados en la gestión de sus colaboradores. Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, los resultados que genera no siempre son muy positivos.

Esto radica en una complejidad mayor para las administraciones, ya que es inherente que las organizaciones son vivas. Es decir, se conforman por personas de diferentes edades, sexo, culturas, ideologías y creencias que, al mismo tiempo, tienen sus propios pensamientos, costumbres, tradiciones, ideales y motivaciones.

Este fenómeno, si bien es cierto trae aspectos positivos para las empresas, en la actualidad radica en atender las necesidades específicas de toda una pluralidad de colaboradores. Esto dificulta el trabajo para las administraciones.

Al tomar en cuenta estos aspectos de competitividad por el mercado y el posicionamiento de las personas colaboradoras como actores fundamentales para alcanzar los objetivos organizacionales, las empresas se encuentran en una carrera por retener a sus mejores talentos. Como mencionan O'Connell y Mei-Chuan (2007, citados por Nolzco y Rodríguez, 2020): «Las rotaciones de los empleados en las organizaciones generan altos costos y concibe costos ocultos como la pérdida de la productividad y la inseguridad en los puestos de trabajo» (p. 256).

En esta carrera productiva de hacer más con menos, las rotaciones de personal generan un hueco en este ecosistema e implica mayores esfuerzos económicos, tecnológicos y físicos para solventar esas necesidades. Ante esta razón, las áreas administrativas de alto nivel y las gerencias de las empresas buscan altos índices en todo lo que se relaciona con la satisfacción del personal y este fenómeno despierta:

Gran interés para las empresas, porque indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y porque muchas evidencias demuestran que los

trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más, mientras que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años (Martín, 2006, p. 49).

Como lo Martín (2006), se entiende que la retención y la satisfacción del personal son elementos que se relacionan y son pilares básicos para que una compañía goce de bases sólidas en la ruta correcta para alcanzar sus objetivos. Si bien estos no garantizan el éxito colocan en un porcentaje mayor la posibilidad de obtenerlos.

La mayoría de las empresas han buscado mecanismos para lograr que estos pilares se mantengan con índices positivos entre su población. Una herramienta elemental es la compensación salarial que reciben las personas colaboradoras por ejercer sus funciones.

La remuneración que otorgan las empresas es un factor muy importante, que le permite a las organizaciones retener a sus empleados siempre que esta sea atractiva y competitiva en el mercado. Lo anterior ya que cuando esta no lo es, impulsa a las personas colaboradoras a que opten por cambiar de trabajo.

Otro aspecto muy importante y que las empresas utilizan con frecuencia para mantener fieles a sus colaboradores, es un esquema de beneficios atractivo. García Solarte (2009) menciona: «Son medios indispensables de complemento y apoyo, proporcionados y financiados por la empresa para estimular y mantener la fuerza de trabajo» (p. 183).

Es así como el enlace entre los esquemas de compensación salarial y de beneficios pareciera que tiene una relación directa con la retención y la satisfacción del personal. Por este motivo, el presente proyecto busca encontrar la relación real de estos elementos en la empresa de servicios estudiada, desde la consulta teórica de expertos en la materia y estudios confiables, junto con la realización del trabajo en campo. Lo anterior tiene el fin de que se determine la eficacia de dichos esquemas en las personas colaboradoras.

A partir de lo anterior, la pregunta de la presente investigación queda delimitada de la siguiente forma: ¿Tiene la empresa de servicios un esquema de compensación y beneficios que ayude directamente a la retención y satisfacción del personal al tercer cuatrimestre del 2023?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Identificar el esquema de compensación y beneficios de la empresa de servicios y el efecto directo de estos en la retención y satisfacción del personal al III cuatrimestre del 2023.

Objetivos específicos

1. Establecer el esquema de compensación y beneficios que la empresa de servicios dispone para las personas colaboradoras.
2. Medir el nivel de satisfacción de las personas colaboradoras en relación con los esquemas de compensación y beneficios.
3. Determinar la relación directa entre la retención de personal y el esquema de compensación y beneficios que otorga la empresa de servicios.

Justificación

Este trabajo tiene como enfoque principal analizar los esquemas de compensación y beneficios como instrumentos estratégicos de la administración de una empresa de servicios- Además de la relación directa de estos en la retención y satisfacción laboral mediante la percepción de las personas colaboradoras; a través de su conocimiento, uso, utilidad y su experiencia.

Para la empresa de servicios la presente investigación tiene una relevancia muy alta. Actualmente, la oferta de mercado es amplia y en los próximos años desean tener más participación en mercados emergentes de la zona.

Según la gerenta de la unidad de negocio de beneficios del Departamento de Talento Humano, en el plan estratégico corporativo, para el año 2024, se tiene como objetivo: «Aumentar en un punto porcentual la retención del personal con respecto al 2023, a través del esquema de beneficios» (Espinoza, 2023, s. p).

En los tiempos modernos las empresas han experimentado cambios en la forma de hacer negocios, ya lo inteligente no es utilizar las personas para obtener un fin productivo. Asuaje (2022) indica:

Existe una evidencia de relación entre la gestión del talento humano con la cultura

organizacional inteligente, siendo aquella que toma el recurso humano como materia prima más importante, en virtud de ello implementa una serie de políticas en pro de favorecerlo (p. 119).

Las empresas en el ámbito histórico siempre han buscado diferenciarse de la competencia para atraer más clientes, lo que genera más rentabilidad. Esa diferenciación cambió a través del tiempo, muchas compañías consideraban la imagen, los empaques coloridos, la calidad de las materias primas o el precio como principal estrategia de valor agregado.

No obstante, si bien estos elementos son importantes muchas empresas han comprendido que cuidar y velar por su gente a largo plazo significa sostenibilidad en el mercado. «La llegada de la visión humanista a las organizaciones ha determinado al talento humano, como un factor clave para la consolidación de una ventaja competitiva constituyéndose en un componente esencial para cualquier tipo de institución» (Asuaje, 2022, p. 119).

La relevancia de este trabajo incluso va más allá del ámbito organizacional y de la estructura interna de la institución en estudio. El presente proyecto de investigación detona una importancia en el ámbito social, debido a que las empresas son parte de un ecosistema y como tal impactan positiva o negativamente a las personas y, a la vez, la sociedad. Chiavenato (2019) menciona que: «Como animal social, el hombre tiende a la vida en sociedad. Vive en organizaciones y ambientes cada vez más complejos y dinámicos» (p. 38).

El rol actual de las personas es multidisciplinario, a pesar de la gran cantidad de tareas que estas deben realizar en su día, una gran cantidad de ese tiempo se destina al trabajo. De allí la relevancia de que este sea fuente de motivación e inspiración que permita al ser humano realizarse, impactando de manera positiva sus vínculos multidisciplinarios en su vida de familia, de iglesia, de comunidad, entre otros. En el art. 56 de la Constitución Política de Costa Rica (1949) indica:

El trabajo es un derecho del individuo y una obligación con la sociedad. El estado debe procurar que todos tengan una ocupación honesta y útil, debidamente remunerada, e impedir que por causa de ella se establezcan condiciones que en alguna forma menoscaben la libertad o la dignidad del hombre o degraden su trabajo a la condición de simple mercancía. El estado garantiza el derecho de libre elección de trabajo (p. 8).

La presente investigación permite dar valor y relevancia en los procesos de compensación y beneficios orientados en las personas. En un panorama amplificado para una adecuada toma de decisión, junto con los planes estratégicos de la empresa y la relación sana de su ecosistema social.

Asimismo, este proyecto sirve como guía para futuros estudios que busquen indagar y realizar mejoras en procesos de compensación y beneficios, o bien conocer qué impacto puede provocar una mala gestión de estos esquemas directamente en las personas colaboradoras, lo que afecta los índices de satisfacción y la rotación del personal de manera significativa. Por ende, la presente tesis busca recolectar datos importantes como retroalimentación e ideas de mejora cuya consecuencia sea positiva, no solo para el equipo de colaboradores, sino también para el negocio, lo que aumenta las posibilidades de éxito y permanencia de las empresas en los mercados.

Antecedentes

Antecedentes históricos

Desde tiempos antiguos, aproximadamente por el año 6000 a. C., el método que utilizaban las personas para hacer negocios era a partir del modelo del trueque. En el Medio Oriente: «Los seres humanos prehistóricos hacían trueque de pieles de animales o servicios por alimentos» (Pérez Warnes, 2022, s. p.).

Posteriormente, con el paso de los años se estableció el concepto de monedas y ya existía un elemento con valor, con el cual se puede comprar y vender bienes o servicios. En la actualidad, el sistema ha tenido una evolución en su forma, sin embargo, el concepto no cambió mucho. Las personas hoy trabajan para recibir una compensación a cambio de colocar a disposición del patrono sus habilidades, experiencias de vida y tiempo.

Con los aportes de muchos pensadores, la gestión de recursos humanos ha convenido en adaptar las estrategias tradicionales en la forma de hacer negocios a una estrategia integral, en donde las personas que conviven en los entornos empresariales puedan obtener compensaciones y beneficios más justas, equitativas y competitivas en un mundo cada vez más retador. Ante esto, los esquemas de compensación y beneficios de las empresas deben gestionarlos profesionales multidisciplinares que convergen en un objetivo en común, crear más bienestar para las personas colaboradoras y un modelo sostenible de negocios a largo plazo.

Antecedentes internacionales

El primer trabajo consultado es el trabajo fin de Máster de Müller (2020) con el tema: *Análisis de la relación del modelo de recompensa total (salario, beneficios sociales y recompensas psicológicas) con la satisfacción, desempeño y el compromiso del trabajador*, la cual se realiza para la Universidad de Granada, España:

Las empresas se enfrentan a distintos retos, ya sea por fuerzas impulsoras como la tecnología, la naturaleza de la fuerza de trabajo, las crisis económicas, las tendencias sociales y la política mundial. Los trabajadores han tomado enorme protagonismo en el medioambiente laboral, por lo que se ha convertido en un desafío para toda empresa, diseñar propuestas y tomar medidas innovadoras para atraer, retener y motivar a los mejores trabajadores (Müller, 2020, p. 4).

El trabajo desarrolla varios modelos expuestos por distintos autores, a través del tiempo. Asimismo, compara las ideas de estos en cuanto a la composición de elementos de los esquemas de compensación y beneficios. Lo anterior tiene el fin de adoptarlos a las necesidades del mercado y de las personas. Uno de los modelos más recientes y de interés para el presente trabajo es el modelo de Tower Watson, el cual:

Considera tres categorías: Las recompensas básicas, las recompensas basadas en el desempeño y las recompensas de desarrollo de carrera y ambiente laboral.

1. Remuneraciones Básicas: Todos aquellos elementos que el colaborador recibe de forma fija y mensual. 2. Desarrollo de Carrera y Ambiente Laboral: Todos aquellos elementos que el colaborador recibe a lo largo de su carrera laboral. 3. Remuneraciones Basadas en el Desempeño: Todos aquellos elementos que el colaborador recibe a través de su buena gestión, mérito compromiso y buena realización de su trabajo. (Müller, 2020, p. 18).

Como conclusión del trabajo se determina:

Desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos este trabajo serviría de guía al momento de establecer una política de remuneraciones permitiendo establecer prioridades entre los distintos componentes del sistema de recompensas. El trabajo por un lado permite revisar los principales componentes a tener en cuenta y por otro lado permite analizar rápidamente los principales efectos sobre el trabajador, lo que le brinda al responsable de

establecer el modelo de recompensas una herramienta para fundamentar la jerarquía de los componentes al establecer el modelo de recompensas elegido (Müller, 2020, p. 18).

La segunda tesis internacional es la de Guillén Alvarado (2022), con el tema: *Satisfacción laboral y retención del talento en el personal de la empresa Imco servicios SAC en Moquegua, 2020*, elaborada para la Universidad José Carlos Mariátegui, Moquegua-Perú.

En esta investigación se plantea el siguiente objetivo general: «Determinar la relación que existe entre la Satisfacción Laboral y la Retención del Talento del personal en la empresa Imco Servicios SAC en Moquegua, 2020» (Guillén Alvarado, 2022, p. 7). Asimismo, se detallan los siguientes objetivos específicos:

Determinar la relación que existe entre la dimensión significación de tareas y la Retención del Talento en el personal de la empresa Imco Servicios SAC en Moquegua, 2020, determinar la relación que existe entre la dimensión condiciones de trabajo y la Retención del Talento en el personal de la empresa Imco Servicios SAC en Moquegua, 2020, determinar la relación que existe entre la dimensión reconocimiento personal y/o social y la Retención del Talento en el personal de la empresa Imco Servicios SAC en Moquegua, 2020 y determinar la relación que existe entre la dimensión beneficios económicos y la Retención del Talento en el personal de la empresa Imco Servicios SAC en Moquegua, 2020 (Guillén Alvarado, 2022, p. 7).

Se empleó una metodología cuantitativa, de la cual se obtienen las siguientes conclusiones:

- La relación entre la satisfacción laboral y la retención del talento humano (Rho de Pearson 0,792) es una correlación fuerte y directa, lo que indica que, a mayor satisfacción laboral, mayor será la retención y viceversa, es decir que si la retención mejora, la satisfacción laboral mejorará también, teniendo como beneficiarios al talento humano de la empresa IMCO Servicios SAC, Moquegua, Año 2020:
- La dimensión condiciones de trabajo tiene una relación directa y fuertemente con la retención del talento (Rho de Pearson 0,655), es decir que, a mejores condiciones de trabajo del talento humano, éste encontrará un factor de retención favorable hacia su persona. Es decir, que cuando el talento tiene las condiciones de trabajo favorables hacia su persona, éste siente que es considerado por su empleador, por lo que siente que puede continuar en

la empresa, por lo tanto, es que el nivel de retención aumentaría a medida que las condiciones de trabajo tengan un nivel alto:

- La dimensión beneficios económicos se relaciona fuerte y directamente con la retención del talento (Rho de Pearson de 0,795); es decir que, a mejores beneficios económicos (remuneraciones) que la empresa da a sus trabajadores por sus logros en su quehacer laboral. Es decir, las bonificaciones, sueldos elevados y demás que puedan mejorar la satisfacción laboral del talento según sus funciones, mejoran el nivel de retención del talento, por lo que el mencionado pensaría muchas veces el retirarse a una empresa con mejores oportunidades salariales (Guillén Alvarado, 2022, pp. 71-73).

A partir de estas conclusiones es importante destacar las siguientes recomendaciones:

- Para tener este tipo de información y análisis es imperativo que la empresa IMCO SERVICIOS SAC realice de manera anual como mínimo la medición del nivel de satisfacción de su personal en Moquegua.
- Todas las labores que el personal realiza son importantes, por ende, tanto los supervisores operativos, seguridad, residente encargado y los directivos de las funciones decisorias, deben ser parte de la buena gestión del talento, priorizando las necesidades que el personal manifiesta como las dimensiones: condiciones de trabajo, reconocimiento personal y beneficios económicos (Guillén Alvarado, 2022, p. 74).

Antecedentes nacionales

La primera tesis nacional consultada es la de García (2019), con el tema: *Análisis del esquema de pago de compensación fija y variable, en el Departamento de Ventas de la empresa helados sensación LTDA., durante el segundo semestre del año 2019*, realizada para la Universidad Internacional de las Américas, con la finalidad de optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con el énfasis en Recursos Humanos.

De esta investigación se extrae el siguiente objetivo general: «Analizar un esquema de compensación fija y variable, en la Empresa Helados Sensación Ltda; para garantizar el control, seguimiento, y desempeño del Departamento de Ventas» (García Badilla, 2019, s. p.). Por otra parte, los objetivos específicos que se plantearon son:

Examinar el esquema de pago de compensación fija y variable, que utiliza actualmente la

Empresa Helados Sensación Ltda, identificar las variables utilizadas en la Empresa para hacer efectivo el pago a los colaboradores del Departamento de Ventas de la Empresa, proponer un esquema de compensación fija y variable para el Departamento de Ventas de la Empresa Helados Sensación Ltda. (García Badilla, 2019, s. p.).

La metodología que se utilizó es cuantitativa y de esta se obtienen las siguientes conclusiones: se percibe una forma de pago poco atractiva y satisfactoria, mientras consideran como positivo en un 95 % la posibilidad de un modelo nuevo. Este, además, traería beneficios como mayores ingresos, más seguimiento y control del desempeño por medio de indicadores; todo dirigido a una mejora continua de los procesos y del modelo de compensación fija y variable de la empresa en cuestión.

Asimismo, se identifica que al examinar el modelo de compensación fija y variable que utiliza la compañía en la actualidad, este no es atractivo ni satisfactorio para la mayoría del Departamento de Ventas de la empresa, siendo esta insatisfacción percibida en un 90 % de la población. Lo anterior confirma la necesidad de desarrollar una propuesta nueva del modelo de compensación, efectivo y rentable para el negocio. También se logra determinar la manera de cálculo y variables que se utilizan, para hacer efectivo el pago semanal a las personas colaboradoras, la cual es solo una opción de forma de pago y es a través de una comisión por ventas.

No existe otro indicador que pueda contribuir a la guía y seguimiento del desempeño del personal. Por lo tanto, de acuerdo con los estudios realizados es necesaria la inclusión de nuevos indicadores clave de negocio, que direccionen, guíen y orienten al personal de ventas a las jefaturas inmediatas y gerencias de la empresa, para el logro de objetivos establecidos de manera mensual.

Como recomendación específica se plantea crear la propuesta de compensación, para empezar a correr el modelo en vivo y detectar posibles inconvenientes, para poder hacer ajustes en el esquema de pago. Esto con la finalidad de perfeccionarlo para que se convierta en una nueva herramienta de funcionamiento y ejecución del personal de ventas, para la retención y atracción del talento humano.

Por lo tanto, debe ponerse en práctica la propuesta, garantizando que todo el personal de ventas no se vea afectado con la retribución o ingreso semanal, de acuerdo con la forma de pago

autorizada por la empresa. A la vez, se deben valorar los siete casos puntuales del personal que se ve afectado, por lo que deben tomarse decisiones que estén acordes a la legislación y jurisprudencia del país.

La segunda tesis consultada es la de Alfaro y Rodríguez (2020), con el tema: *Diseño de una estructura salarial para el subsistema de compensación y beneficios del Departamento de Recursos Humanos en la pyme Dicolor Ltda. Costa Rica, 2020*, elaborada para la Universidad Técnica Nacional con la intención de optar por el grado de Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.

De esta investigación se recaba el siguiente objetivo general: «Desarrollar una estructura salarial para el subsistema de compensación y beneficios del departamento de Recursos Humanos en la pyme Dicolor Ltda., que permita una retribución estandarizada en el año 2020» (Alfaro y Rodríguez, 2020, s. p.). Además, algunos de los objetivos específicos son:

Actualizar el manual de puestos de la organización Dicolor, realizando un estudio de las tareas y responsabilidades que tiene cada uno de los puestos de trabajo para conocer la importancia relativa de los cargos, realizar un análisis comparativo de la situación salarial existente entre Dicolor y ciertas organizaciones pertenecientes al sector de pintura ubicadas en Alajuela, diseñar un sistema de administración de salarios para la pyme Dicolor Ltda. que se fundamente en métodos de valoración de puestos y los contenidos del manual de puestos, además de considerar la información del mercado salarial, para ofrecer una retribución equilibrada y competitiva a partir de la importancia relativa de los puestos (Alfaro y Rodríguez, 2020, s. p.).

La metodología que se utilizó es la cuantitativa y de ella se obtienen las siguientes conclusiones:

La empresa presenta problemas de orden salarial debido a varias situaciones, mismas que procuramos subsanar y ofrecer algunas posibles soluciones, la ausencia de una política salarial que se fundamente en criterios de equidad interna y externa ha llevado a diferencias salariales entre puestos con las mismas tareas y responsabilidades, La determinación de las remuneraciones no se ha realizado siguiendo el orden e importancia relativa entre los puestos, es decir, la consistencia interna, y tampoco se ha tenido en cuenta el

comportamiento del salario en las empresas de la rama, o sea, la consistencia externa (Alfaro y Rodríguez, 2020, s. p.).

Debido a las conclusiones anteriores, se recomendó:

Aplicación y actualización del manual de puestos creado como resultado de este trabajo, mismo que consta de 20 puestos, la implementación y comunicación del organigrama actualizado como resultado de esta investigación, que se adjunta en el marco teórico institucional, de forma que se oficialice, socialice y comunique, para con ello mantener un conocimiento actualizado de todos los servidores y que los mismos, constantemente, brinden medidas correctivas en todos los ámbitos; es importante que cada quien conozca su línea de comunicación y jerarquización ascendente y descendente, es necesario realizar un ajuste de salarios a los puestos de trabajo que se encuentran por debajo de los salarios mínimos de ley, en caso de no implementar ninguna de las dos propuestas desarrolladas. Siempre que se contrate un trabajador nuevo debe pagársele con respecto al salario base establecido en la propuesta salarial que la empresa eligió para lograr la equidad interna (Alfaro y Rodríguez, 2020, s. p.).

Proyecciones

Durante el desarrollo del presente trabajo de investigación se pretende:

- ✓ Identificar los esquemas de compensación, delimitar la diferencia entre el salario fijo y el variable que se establecen dentro de la empresa de servicios. Asimismo, conocer la aplicación de estos, la delimitación y uso correcto de estas mediante las políticas institucionales, así como conocer la percepción de las personas colaboradoras y la influencia de estos esquemas en la toma de decisión sobre una posibilidad de salir de la compañía por una nueva oportunidad laboral.
- ✓ Se desea evaluar el paquete de beneficios que la empresa de servicios brinda a las personas colaboradoras, su uso y satisfacción en cuanto a la experiencia brindada, desde la comunicación inicial de los beneficios empresariales hasta el disfrute de estos por parte de los colaboradores y la relación que estos emplean en el clima organizacional de la compañía desde el factor de la satisfacción laboral.

- ✓ Proponer mejores prácticas con el fin de cumplir los objetivos estratégicos de la empresa, al elevar los índices de satisfacción de las personas colaboradoras en busca de mejores resultados financieros y la retención del personal. Lo anterior tiene el fin de disminuir el costo operativo y económico del proceso de reemplazo de plazas de las personas en los departamentos.

Alcances

El presente estudio tiene como objetivo determinar la relación de los esquemas de compensación y beneficios que brinda la empresa de servicios para sus colaboradores en Costa Rica y, a la vez, definir si estos cumplen el fin de retención y satisfacción del personal. Dicho estudio se realiza para los departamentos del Core Business Center: Contabilidad, Finanzas, Talento Humano, Tesorería y Payroll para una compañía de servicios que cuenta con diferentes sedes en el ámbito regional, pero se enfoca su alcance solamente en Costa Rica y dentro de los departamentos mencionados.

Con la evolución de la tecnología y el mercado cambiante, se proyectan los alcances que tiene el estudio. Es decir, su viabilidad ante el mercado y así generar las variables necesarias para la gestión y desarrollo de una propuesta en torno a la compensación efectiva que impacte de manera integral a las personas colaboradoras y a la empresa.

Limitaciones

Entre las limitaciones que se pueden encontrar a lo largo de la investigación, se deben prevenir los siguientes elementos:

1. Política de confidencialidad y privacidad de la empresa: en la organización este tema es muy controlado debido a la competitividad del mercado. Adicionalmente, para salvaguardar la información de clientes, proveedores y público en general, la compañía por investigar solicitó que el nombre real no fuera compartido en la investigación y en su lugar se utilizara un pseudónimo, que en este caso es *Empresa de servicios*.
2. Comparación de la empresa de servicios con el mercado: al realizar el estudio de mercado por política de la compañía encuestadora y la confidencialidad de la información, los

resultados se obtienen de manera general y no detallada con las empresas participantes. Por lo tanto, no se puede definir si el mercado en comparación es competencia directa.

Capítulo II. Marco teórico

En el presente capítulo se encuentra la segunda etapa del proyecto, en donde se detalla la base teórica del estudio. Lo anterior tiene el objetivo de definir el contexto existente como principal herramienta que se utiliza a lo largo del proyecto para unificar criterios, o bien ayudar al lector a comprender correctamente el presente trabajo.

Administración

Según Pazmiño *et al.* (2020), la administración o dirección de empresas se puede entender como: «Un proceso continuo, que consiste en gestionar los diversos recursos productivos de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficacia posible» (p. 9).

La administración es el arte de organizar uno o varios procesos con los recursos disponibles, creando escenarios y combinaciones que respondan a las principales preguntas de cómo, cuándo, dónde o quién. Esto con el fin de que los líderes de las organizaciones puedan tomar las mejores decisiones en cuanto a la dirección correcta y el camino para seguir para cumplir los objetivos que se plantearon, con el menor impacto posible de costos monetarios, recursos, materiales de producción y tiempo empleado en la ejecución de una o varias tareas.

Sin embargo, es importante destacar que no existe una receta única aplicable para todos los procesos u organizaciones, lo cual convierte a la administración en una tarea compleja. No obstante, la mecanización de procedimientos y estructuración es fundamental para lograr que este proceso sea un poco más sencillo.

En este punto toma gran valor e importancia el aporte de Henri Fayol (citado por Pazmiño *et al.*, 2020) a la profesión cuando en su teoría clásica de la administración (1916) estableció el proceso administrativo, otorgando gran relevancia y énfasis a la estructura de una organización y estableciendo un concepto más delimitado a las funciones del administrador.

Tal como lo indican Jones y George (2019): «La administración implica planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos y de otro tipo para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de una entidad» (p. 23).

Factores de producción

En la antigüedad, con las teorías clásicas de administración, se menciona que los factores de producción o insumos: «Son las mercancías o servicios que se utilizan para producir bienes o servicios y estos pueden clasificarse en tres amplias categorías: tierra, mano de obra y capital» (Samuelson y Nordhaus, 2019, p. 37). Sin embargo, con el transcurso de los años y las nuevas tendencias organizacionales los factores de producción se han transformado y su importancia ha cambiado, tal como lo menciona Chiavenato (2019):

En la era industrial predominaban los factores de producción tradicionales: naturaleza, capital y trabajo en forma de mano de obra. En la era de la información estos factores tienden a la ley de los rendimientos decrecientes: toda inversión en ellos produce ganancias cada vez menores. Las organizaciones exitosas invierten más específicamente en las personas. Pero ¿a qué se debe esto? En el mundo de hoy, los factores de éxito ya no tienen que ver con el tamaño de la organización, la escala de producción o los costos bajos; estos factores perdieron importancia, la cual se trasladó a la rapidez de respuesta, así como la innovación de productos y servicio. ¿Cómo se logra esto? A través de las personas (p. 38).

Las empresas a través del tiempo se han visto modificadas por muchos factores externos. Por ejemplo, la competitiva realidad de los mercados nacionales e internacionales ha creado una necesidad para los administradores, que radica en ver qué hace la competencia y tratar de igualar o superar esas estrategias.

Sin embargo, el pensamiento administrativo cambió y es una realidad que en la mayoría de las veces el valor agregado de los productos o servicios que ofrecen las empresas no se encuentra en el exterior o en la competencia; si no en el interior de sus organizaciones, específicamente en las personas.

Las personas

Muchas veces se utiliza el término de organización como un ente o elemento que por sí solo tiene vida o que se encuentra estructurado y conformado por un solo elemento. Sin embargo, es importante entender que las organizaciones están conformadas por muchas personas:

Las organizaciones no funcionan por sí mismas, dependen de las personas para dirigir las,

controlarlas, hacerlas operar y funcionar. Toda organización está constituida por ellas, en quienes basa su éxito y continuidad; por ello, estudiarlas es un aspecto básico, en especial, del área de Recursos Humanos. Sin organizaciones ni personas no habría recursos humanos. En esta última hay dos formas de ver a las personas: en cuanto tales (con características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y como recursos (con habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional). El área de Recursos Humanos debe valorar a las personas como tales y no sólo como recursos organizacionales importantes, y romper así con la tradición de tratarlas como simples medios de producción (recursos o insumos) (Chiavenato, 2019, p. 38).

Consecuentemente, las personas cumplen funciones relevantes en una organización. Se puede indicar que una empresa son las personas, sus costumbres, sus valores y su disposición para trabajar radica al final del día en el éxito organizacional.

Por lo tanto, el papel que cumple el Departamento de Recursos Humanos es fundamental para proporcionar un trato adecuado a todas las personas colaboradoras, velando por el entorno en donde se desarrollan y cuidando los aspectos necesarios para que cumplan sus funciones con un marco integral y mediante un proceso de ganar-ganar. Lo que se busca es que la organización y la persona colaboradora obtengan beneficios recíprocos y de calidad, para satisfacer las necesidades de las diferentes generaciones que conviven en la estructura organizacional.

Convivencia multigeneracional

Existen muchas aristas en cuanto a las generaciones. No obstante, en el ámbito corporativo es una realidad que:

Hoy en día las empresas enfrentan el reto de aprender a convivir y trabajar con 4 o 5 generaciones distintas simultáneamente. Este hecho es nuevo en la historia, ya que nunca habían coincidido tantas generaciones en el mismo ámbito laboral. Cada generación, a su vez, trae consigo una visión del mundo, del trabajo, de las relaciones y de sus necesidades diferente. Una visión y necesidades diferenciadas que impactan también en lo que buscan en sus planes de compensaciones, ya que cada generación valora elementos diferentes. El sistema de compensaciones es importante ya que son un elemento de motivación y

satisfacción laboral (Benito Fraile *et al.*, 2020, p. 28).

En el siguiente cuadro se muestra la segmentación de las poblaciones generacionales y los principales factores motivacionales en el ámbito laboral. Lo anterior tiene el fin de brindar una perspectiva general y poder comprender el objetivo de ofrecer paquetes, esquemas de compensación o beneficios que se adapten a las necesidades y gustos de las personas colaboradoras, a partir de la realidad multicultural de las empresas y de las diferentes poblaciones generacionales que conviven en las organizaciones.

Tabla 1

Motivaciones generacionales de las personas en el ámbito laboral

Convivencia generacional en el ámbito laboral.		
Clasificación según Oblinger (2005)		
Generación	Años nacimiento	Principales factores motivacionales.
1. Veteranos	Antes 1945	Población retirada o a punto de jubilarse.
2. Baby boomers	Entre 1946 y 1964	Independencia económica, ritmo de vida más tranquilo, tiempo en familia.
3. Generación X	Entre 1965 y 1980	Estabilidad laboral, puestos de liderazgo.
4. Millennials	Entre 1981 y 1995	Crecimiento profesional, diversidad en la forma de ejecutar su trabajo e independencia.
5. Generación Z	A partir 1995 a la actualidad.	Individualismo, la velocidad y autodidactas.

Fuente: elaboración propia con base en Benito *et al.* (2020).

A partir de esa pluralidad de factores motivacionales es necesario comprender que las organizaciones son un conjunto de individuos con pensamientos, motivaciones y necesidades distintas que buscan objetivos personales o grupales diferentes entre sí. Por este motivo, es importante para la administración conocer esas diferencias entre cada generación, con el objetivo de satisfacer las necesidades de la mayor cantidad de colaboradores, ya que en conjunto forman

parte de la sociedad organizacional y en donde la principal similitud radica en su origen de *personas o individuos*. Así lo menciona Chiavenato (2019):

Entre las personas hay diferentes motivaciones: las necesidades varían de un individuo a otro, lo cual proporciona distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son por igual diferentes. Para complicar esto aún más, en un mismo individuo, con el tiempo, cambian las necesidades, valores sociales y capacidades (p. 42).

Es inaudito pensar en clasificar a un conjunto de individuos homogéneamente por categorías, criterios, estándares o bajo un único pensamiento, ya que a partir del concepto de personas estas por sí mismas contienen una complejidad intrínseca. Por lo tanto, comprender y entender sus motivaciones, necesidades y capacidades es una tarea compleja.

Por consiguiente, las empresas deben desarrollar equipos formados con profesionales multidisciplinarios, que ayuden a comprender y gestionar los diversos ámbitos que intervienen en torno a las personas. Lo anterior tiene el fin de ayudar a los líderes organizacionales a gestionar adecuadamente a cada colaborador con herramientas y conocimientos efectivos, en busca de desarrollar su mayor potencial en pro del bienestar corporativo y personal del individuo. De allí la importancia de comprender el gran valor agregado que obtienen las empresas al crear departamentos y profesionales capaces de lograr una gestión adecuada de los recursos humanos.

Gestión de recursos humanos (GRH)

Según Chiavenato (2019):

Es un área interdisciplinaria: comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, ingeniería en sistemas, informática, etc. Los asuntos que se suelen tratar en el área de GRH se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de trabajo, estructura y cultura organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes,

disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en el nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos. Y poner en medio de todo el coaching, mentoría, conocimiento corporativo, aprendizaje organizacional, capacidad de organización, capital humano y el capital intelectual (p. 96).

A pesar de que la gestión de recursos es un campo de estudio bastante nuevo, las empresas deben comprender su importancia en términos actuales y su aplicación obligatoria y urgente. Como indican Werther *et al.* (2019):

Durante el siglo XXI continuará el incremento de la dependencia recíproca entre personas, organizaciones y economías nacionales, el avance tecnológico y en especial de las tecnologías de información (TI), el acceso a la información a través de internet y de las redes sociales ha obligado a las organizaciones a replantear sus funciones y formas de organización. Actualmente nos referimos al personal que labora en una organización como el capital humano, quien, en colaboración con la reglamentación, normatividad y tecnología existente, posibilita el alcance de los objetivos organizacionales. Al mismo tiempo, las demandas de la sociedad se hacen con mayor conocimiento gracias al acceso a la información, los cambios mundiales como el calentamiento global, las economías emergentes, las nuevas monedas electrónicas como el bitcoin y los nuevos modelos y mercados emergentes, solo por mencionar algunas de ellas, están generando una gran disparidad en el desarrollo social. Este panorama mundial representa nuevos retos y desafíos para las organizaciones y, particularmente, para los departamentos de recursos humanos. Los principales desafíos para los emprendedores y administradores: generar resultados financieros favorables para sus inversionistas; sin embargo, esto solo será posible creando organizaciones más flexibles, adaptativas e integradas, capaces de ser más eficientes, generando empleos adecuados a su personal y a los jóvenes que deben interesarle a la economía, al mismo tiempo de sistematizar el conocimiento de las personas que han dedicado su vida a la organización. La creación de empresas socialmente responsables, con una eficiente administración del capital humano, sistematización del conocimiento y capaces de generar lealtad en las personas serán quienes sobrevivan en el futuro (p. 32).

La gestión de recursos humanos llegó para quedarse. Muchas empresas que hoy no se centran en cuidar y velar por sus colaboradores deben implementar estos mecanismos en su cultura corporativa, lo que da valor e importancia al verdadero propósito de la administración orientada de forma consciente a las personas.

Propósito de la gestión de recursos humanos

Werther *et al.* (2019) afirman que: «El propósito de la administración del capital humano es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social» (p. 33). El propósito de la GRH dirige sus esfuerzos no solo en una de las partes de la relación laboral, sino que busca el beneficio de ambas, esto es en la antigüedad una utopía funcional. Tal como Chiavenato (2009) lo indica:

Hasta hace poco tiempo la relación entre las personas y las organizaciones se consideraba antagónica y conflictiva. Se decía que los objetivos de las organizaciones como el lucro, la productividad, la eficacia, la maximización de la aplicación de recursos materiales y financieros, la reducción de costos era incompatibles [sic] con los objetivos individuales de las personas, como mejores salarios y prestaciones, comodidad en el trabajo, tiempo libre, seguridad en el trabajo y empleo, desarrollo y progreso personal. La solución era una de tipo ganar-perder [...].

En tiempos modernos, en el juego de las partes involucradas, se prefiere la solución de tipo ganar-ganar. Se trata de una solución que requiere de la negociación, la participación y la sinergia de esfuerzos (p. 5).

Tal como lo indican los autores, en tiempos en donde las ideas organizacionales tienden a centrarse en las personas y de su bienestar para la organización es vital comprender los campos de acción, o bien los objetivos básicos que todo líder empresarial debe cuidar, velar y aplicar en sus funciones.

Objetivos del área de gestión recursos humanos

El conocer el fin de una actividad es fundamental, ya que esto permite trazar los planes o pasos para alcanzar una meta. Los objetivos son el primer comienzo y marcan el punto de llegada, así lo menciona Chiavenato (2019):

Los objetivos del área de GRH se desprenden de las metas de la organización, de su misión y de su visión, teniendo en cuenta los valores de la organización. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (bien de producción o consumo), o servicio (actividad especializada). Así, junto con los objetivos organizacionales, la GRH debe considerar también los objetivos personales de sus inversionistas (p. 105).

Adicionalmente, el autor enumera 5 objetivos principales de esta área, a saber:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas para agregar valor al negocio.
4. Construir un capital humano dotado de habilidades y competencias.
5. Construir a partir del capital humano las competencias básicas para aumentar las ventajas competitivas y asegurar la competitividad y la sustentabilidad de la organización (Chiavenato, 2019, p. 105).

Una vez que los objetivos están definidos, es necesario conocer cuáles son las actividades mínimas y necesarias que le permiten a las organizaciones establecer un adecuado plan estratégico en torno a su capital humano. Ante esto existe un conjunto de actividades que contempla la gestión de recursos humanos.

Actividades del área de gestión recursos humanos

Existen muchas tareas y actividades puntuales que el campo de GRH abarca. Sin embargo, es importante destacar que todas se centran en un objetivo primordial, como lo menciona Werther *et al.* (2019): «Las actividades de la administración del capital humano están conformadas por acciones que se llevan a cabo para seleccionar una fuerza de trabajo adecuada, y mantenerla» (p. 35).

Figura 1
Actividades para una adecuada gestión de RH



Fuente: tomado de Werther *et al.* (2019).

Estas actividades implican retos importantes, los directivos deben comprender que aplicar las actividades de GRH les permite consolidar su empresa desde el interior. Lo anterior tiene el fin de lograr resultados externos en el mercado traducido en más clientes y ganancias. Sin embargo, un resultado positivo de gestionar el capital humano es garantizar que las personas se sientan comprometidas con la organización, lo que convierte ese compromiso en la voluntad de permanecer en la compañía o lo que se conoce como la retención del personal.

Retención del personal

La GRH entre sus tareas importantes tiene como objetivo procurar que el talento de calidad permanezca en la empresa ante la fuerte amenaza del mercado. Cumplir este objetivo de forma exitosa no es una tarea sencilla, sin embargo, existen algunas herramientas que lo facilitan, según Chiavenato (2019):

Desde el punto de vista de los recursos humanos, una organización viable es la que no sólo capta y emplea sus talentos adecuadamente, sino también que los mantiene motivados en la organización. La retención de 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 (p. 236).

La competitividad de los mercados no solo radica en captar la mayor cantidad de clientes y ganancias, sino que busca que las mejores personas con diversas actitudes y aptitudes formen parte de sus organizaciones. Por lo tanto, lograr índices de retención del personal positivos ayuda a crear valor agregado en las empresas. Al entender que no existe un solo camino por seguir sino que, a raíz de las diversas herramientas de las actividades de la gestión del talento humano, las organizaciones se apoyan de planes y procesos que facilitan esta labor, algunos de estos pueden ser:

Procesos de retención de las personas

Las organizaciones generalmente tienen subprocesos como estrategia para lograr la retención de las personas colaboradoras. Estos giran en torno al ser humano integral y no solo la percepción del ser humano como un ser rígido y predecible. Chiavenato (2019) menciona:

«Todos estos procesos para retener a las personas (remunerar, brindar prestaciones y servicios sociales compatibles con un estándar saludable de vida), sirven para proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para el trabajo, asegurar relaciones sindicales amigables y cooperativas. Son importantes para definir su permanencia en la organización y, sobre todo, para motivar su trabajo y alcanzar los objetivos organizacionales (p. 239).

La creación de estos procesos y una administración adecuada de estos no solo busca la retención de las personas, pues dentro de los retos de las empresas surge la motivación de las personas colaboradoras: «Otro desafío de la administración de recursos humanos: crear las condiciones organizacionales para no sólo retener talentos, sino para principalmente motivarlos e incorporarlos en la organización» (Chiavenato, 2019, p. 240).

Figura 2
Unidades retención del capital humano



Fuente: tomado de Chiavenato (2019).

De acuerdo con lo anterior y dentro de los subsistemas descritos por el autor, la presente investigación estratégicamente hace hincapié y se enfoca en el desarrollo de los subsistemas de remuneración y prestaciones sociales (beneficios).

Compensación o remuneración

En términos conceptuales compensación o remuneración son sinónimos. Su definición según Chiavenato (2019) es la siguiente:

La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta (p. 242).

La diferencia de la compensación directa e indirecta radica en la materialización de los incentivos o la categorización de estos. García *et al.* (2011) explican:

La compensación y estructura salarial, puede estar compuesta por compensación financiera (directa e indirecta) y no financiera. Por su parte, compensación financiera directa corresponde a salario directo, comisiones y/o bonificaciones; por otro lado, compensación

financiera indirecta corresponde a vacaciones, prima, cesantías, horas extras, beneficios concebidos; compensación no financiera corresponde a oportunidades de ascensos, reconocimiento, autoestima, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo (p. 181).

En conclusión y uniendo los conceptos indicados, la remuneración se puede definir como todos aquellos incentivos que la persona colaboradora percibe por realizar su trabajo y pertenecer a una organización específica. Esta sin duda es la principal razón por la cual las personas deciden trabajar. Chiavenato (2019) lo explica como:

Denominamos remuneración al sistema de incentivos y premios que la organización establece para motivar y recompensar a las personas que trabajan en ella. Así, la remuneración entraña todas las formas posibles de pago al personal, y es quizá la razón principal de que las personas busquen empleo. Es una necesidad vital, cuya importancia radica en el punto de vista de cada persona. La paga es el medio que permite a una persona satisfacer sus necesidades y las de su familia. Para muchas personas que tienen una actitud instrumental ante el trabajo, ésta es la razón principal para trabajar. Sin embargo, el trabajo puede ser algo más que un elemento que proporcione satisfacción de las necesidades fisiológicas de las personas. La remuneración define la importancia que una persona representa para su organización (p. 243).

Al entender que pueden existir muchos factores compensatorios, es importante destacar que uno de los principales factores reconocidos en el ámbito mundial es aquella remuneración tradicional denominada salario o sueldo.

Salario o sueldo

En cuanto a los términos de salario o sueldo, estos tienen una similitud, ya que ambos se pueden utilizar para referenciar la compensación directa. El Código de Trabajo de Costa Rica (1943) en el capítulo cuarto y sus arts. 162, 163, 164, 165 hace referencia a este término como:

ARTÍCULO 162.- Salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del contrato de trabajo.

ARTÍCULO 163.- El salario se estipulará libremente, pero no podrá ser inferior al que se fije como mínimo, de acuerdo con las prescripciones de esta ley.

ARTÍCULO 164.- El salario puede pagarse por unidad de tiempo (mes, quincena, semana,

día u hora); por pieza, por tarea o a destajo; en dinero; en dinero y en especie; y por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono.

Artículo 165.- El salario deberá pagarse en moneda de curso legal siempre que se estipule en dinero. Queda absolutamente prohibido hacerlo en mercaderías, vales, fichas, cupones o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda (p. 53).

En el marco normativo de la República de Costa Rica, queda explícito que el salario es toda aquella remuneración monetaria entregada al colaborador a cambio de su esfuerzo. Sin embargo, es importante destacar que existe un mínimo monetario establecido por ley. Lo anterior tiene el fin de evitar las brechas desiguales y abusos por parte del empleador:

Artículo 177.- Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra las necesidades normales de su hogar en el orden material, moral y cultural, el cual se fijará periódicamente atendiendo a las modalidades de cada trabajo, a las particulares condiciones de cada región y de cada actividad intelectual, industrial, comercial, ganadera o agrícola (Código de Trabajo de Costa Rica, 1943, p. 56).

Adicionalmente, es importante destacar la mención especial que este código realiza con relación al tipo de salario, en donde el patrono paga con otra fuente que no sea monetaria y explica:

ARTÍCULO 166.- Por salario en especie se entiende únicamente lo que reciba el trabajador o su familia en alimentos, habitación, vestidos y demás artículos destinados a su consumo personal inmediato.

En las explotaciones agrícolas o ganaderas se considerará también remuneración en especie el terreno que el patrono ceda al trabajador para que lo siembre y recoja sus productos.

Para todos los efectos legales, mientras no se determine en cada caso concreto el valor de la remuneración en especie, se estimará ésta equivalente al cincuenta por ciento del salario que perciba en dinero el trabajador.

No obstante, lo dispuesto en los tres párrafos anteriores, no se computarán como salario en especie los suministros de carácter indudablemente gratuito que otorgue el patrono al trabajador, los cuales no podrán ser deducidos del salario en dinero ni tomados en cuenta para la fijación del salario mínimo (Código de Trabajo de Costa Rica, 1943, p. 53).

Siguiendo bajo el marco del significado del salario, sus implicaciones y su importancia, enseguida se menciona la percepción de este para las partes involucradas en la relación laboral.

Salario para las personas

Chiavenato (2019) indica:

El salario representa una de las transacciones más complicadas, pues cuando una persona acepta un puesto se compromete a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, a cambio de lo cual recibe un salario. De este modo, el ser humano empeña parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida a cambio de ese elemento simbólico (el dinero) e intercambiable (p. 244).

Salario para las organizaciones

Según Chiavenato (2019):

Para las organizaciones, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo porque el salario se refiere al costo del producto o del servicio final. Inversión porque representa el dinero aplicado a un factor productivo (el trabajo) en un intento por conseguir un rendimiento mayor en el corto o mediano plazo (p. 244).

Los salarios son parte fundamental de las relaciones laborales, incluso es un elemento que marca principios sociales, éticos, de productividad, satisfacción laboral, retención del personal, competitividad, entre otros. Por lo tanto, mantener una adecuada equidad y paga justa es vital para el éxito organizativo y para lograr esto, existe la gestión de sueldos y salarios.

Gestión de sueldos y salarios

El Departamento de Recursos Humanos, en la Subárea de Compensación, es el encargado de velar por una gestión adecuada de sueldos y salarios. El objetivo según Chiavenato (2019) se define: «Como un conjunto de normas y procedimientos que pretenden establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización» (p. 245).

Un aspecto importante es la relación que existe entre dinero y productividad. Para las personas: «El dinero puede ser un motivador muy eficaz para que se registre mayor productividad»

(Chiavenato, 2019, p. 238). Estos argumentos buscan que las organizaciones comprendan la necesidad e importancia en torno a una gestión adecuada de sueldo y salarios. Lo anterior debido a que estos deben ser pilares junto con los objetivos presentados en la Tabla 2, los cuales constituyen la razón de ser de este proceso.

Figura 3 *Compensación y su efecto directo en la organización*

tantes. Debido a que las compañías compiten en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda que imperan en este. Sin embargo, en ocasiones se necesita un incentivo adicional —una tasa más alta del paquete global de compensación— para atraer a solicitantes que trabajan en otras compañías.

- **Retener a los empleados actuales.** Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. Para prevenir este fenómeno, el nivel de compensación debe ser atractivo y competitivo con relación al mercado en que se encuentre la organización.
- **Garantizar la igualdad.** La administración de sueldos y salarios postula como objetivo esencial lograr igualdad interna, así como externa. La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos expresado en la fórmula “igual retribución a igual función”, mientras que la igualdad externa significa que se paga a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.
- **Alentar el desempeño adecuado.** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe en niveles satisfactorios en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad y las nuevas responsabilidades pueden alentarse y reforzarse mediante una adecuada política compensatoria.
- **Controlar los costos.** Un programa racional de compensaciones permite que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede encontrarse compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.
- **Cumplir con las disposiciones legales.** Al igual que en otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones debe considerar estos factores y asegurarse de cumplir las disposiciones legales vigentes.
- **Mejorar la eficiencia administrativa.** Para cumplir otros objetivos de un programa de compensaciones adecuado, los especialistas en la administración de sueldos y salarios se deben esforzar por diseñar un programa que se puede administrar con eficiencia. Sin embargo, la eficiencia administrativa solo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios.

Fuente: tomado de Werther *et al.* (2019).

Al comprender la importancia de la gestión de salarios y sueldos conviene detallar que estos pueden tener una composición particular según las necesidades o estrategias de cada empresa. A continuación, se detalla.

Composición de sueldos y salarios

Con los lineamientos básicos y trazados los objetivos por cumplir en cuanto a la compensación, es necesario establecer parámetros que le permitan a las empresas instaurar una compensación adecuada para las personas colaboradoras. Estos deben satisfacer sus necesidades, optimizar los márgenes financieros de la organización y, al mismo tiempo, generar competitividad con el mercado, en la lucha con las organizaciones directas o indirectas que buscan reclutar al mejor personal.

Ahora bien, para establecer los salarios en una organización es necesario no solo controlar los componentes internos, también se debe comprender y entender los efectos externos, los macroeconómicos de la sociedad en general, legislación, competencia y otros elementos variables. Según Chiavenato (2019): «Determinar los salarios es un asunto complejo porque muchos factores variables e interrelacionados producen diferentes efectos en los salarios. Esos factores actúan de forma independiente o en armonía entre sí, y de ese modo elevan o disminuyen los salarios» (p. 245).

Figura 4
Composición salarial



Fuente: tomado de Chiavenato (2019).

Proceso de compensación y estructuras salariales

Reconocer salarios justos y equitativos que estén de acuerdo con las capacidades que las personas emplean para la consecución de los objetivos es complicado, ya que este es un proceso que va más allá de la subjetividad. Lo anterior ya que se pretende que estos adquieran un método cuantitativo en relación con los parámetros y factores antes expuestos. Ante esta necesidad existen los procesos de estructuras salariales para establecer un precio objetivo a los puestos. García (2009) lo indica como:

Los métodos de valoración de cargos cualitativos o cuantitativos que ordenan los puestos de trabajo, ya sea de forma individual o grupal, dentro de unas categorías predeterminadas,

fundamentados en un juicio o estimación general de todas las características del puesto; para ello se consideran factores comunes y básicos al conjunto de puestos, tales como: educación y experiencia para su desempeño, complejidad de las funciones, niveles de responsabilidad y esfuerzo. Existen métodos de valoración de cargos cualitativos y cuantitativos. Los métodos de valoración cuantitativos consideran el puesto de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales, denominados factores, que son valorados por separado. Entre los métodos cuantitativos encontramos el método de comparación por factores creado por Eugene Benge (factor comparison), el método de evaluación por puntos o método de evaluación por factores y puntos (point rating) creado por Merrill Lott, el método de perfiles y escalas guías de Hay (pp. 182-183).

Método de comparación por factores

Si bien este método no es el que más se utiliza es bastante interesante su uso, ya que, según menciona Chiavenato (2019):

El método de comparación de factores emplea el principio del ordenamiento y es una técnica analítica para comparar los puestos por medio de factores de valuación. La creación del método de comparación de factores es atribuida a Eugene Benge, quien propuso cinco factores generales:

- Requisitos metales.
- Habilidades requeridas.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidad.
- Condiciones de Trabajo (pp. 250-251).

Método de valuación por puntos

Para este método es importante destacar que su popularidad es una de sus características principales. Según lo indican Werther *et al.* (2019):

Una investigación que se realizó en varias empresas demostró que el sistema de puntuación es el que más se emplea para valorar ciertos puestos. En vez de utilizar niveles salariales, como el método de comparación por factores, las corporaciones tienden a emplear puntuaciones especializadas. Aunque resulta más difícil desarrollar este sistema, sus

resultados son más precisos que los del método de comparación por factores, porque permiten manejar con mayor detalle los factores esenciales. Este sistema consta de seis pasos:

- Paso 1: Determinación de los factores críticos.
- Paso 2: Determinación del nivel de los factores.
- Paso 3: Adjudicación de puntos a los subfactores.
- Paso 4: Adjudicación de puntos a los niveles.
- Paso 5: Desarrollo del manual de puntuación (pp. 274-275).

Encargados de valuación de puestos

La valuación de puestos en las empresas trabaja bajo el principio de justicia, en donde se pretende recompensar de manera correcta a las personas que se desempeñan en los distintos puestos en la organización. En la técnica ganar-ganar se pretende que ambas partes de la relación laboral se sientan satisfechas y generen lo mejor de sí para un objetivo en común.

La decisión de establecer los salarios debe tomarse en conjunto, la conformación de equipos multidisciplinarios es vital, los cuales se encargan de analizar los elementos establecidos en las valuaciones. Chiavenato (2019) señala:

La valuación del puesto es una recomendación del staff, la cual debe ser aprobada por el departamento de línea y por la dirección de la organización. La comisión de valuación sirve para facilitar este trabajo de aprobación, y está compuesta por el responsable de la gestión de sueldos y salarios y analistas, por directores de las áreas pertinentes y, además, por los jefes interesados. Dicha comisión llega a una solución armónica e integrada, lo cual garantiza la plena aceptación y desarrollo del programa (p. 257).

A la vez, Chiavenato (2019) menciona los objetivos de dicha comisión, los cuales radican en:

Objetivo técnico: se forma la comisión con elementos de las distintas áreas de la organización familiarizados con los puestos que se valuarán. Esto garantiza equilibrio y uniformidad en las valuaciones para todas las áreas de la organización.

Objetivo político: por la participación de elementos procedentes de todas las áreas de la organización, las valuaciones se aceptan sin restricciones (p. 257).

Clasificación de los puestos

Una vez presentadas y aprobadas las valuaciones de los puestos de una organización, una práctica muy utilizada es la clasificación de los puestos por *familias* en donde aquellos que tengan similitudes importantes sirvan de parámetro para puestos futuros. Chiavenato (2019) menciona:

De acuerdo con los resultados de la valuación, los puestos se clasifican y agrupan por clases. Esta forma de organizar los puestos pretende facilitar la gestión de los sueldos y salarios, y permitir que cada clase reciba un trato general en términos de salarios, prestaciones sociales, regalías y privilegios, señales de estatus, etc. (p. 257).

La forma de organización y de aplicación de estas divisiones es muy variado en las organizaciones, no obstante, existen algunas separaciones estándar como:

1. Clasificación por puntos.
2. Clasificación por puestos de carrera.
3. Clasificación por grupo organizacional.
4. Clasificación por área de servicio.
5. Clasificación por categoría (Chiavenato, 2019).

Política salarial

Para efectos de transparencia y debido proceso en relación con los procesos organizacionales es necesario que estos tengan un marco de acción definido y claro para todas las partes. Sin importar la antigüedad, tiempo de permanencia en la organización o interés por conocer sobre los lineamientos y directrices, las políticas de la compañía son muy necesarias. Chiavenato (2019) menciona:

La política salarial es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y filosofía de la organización respecto de los asuntos de remuneración de sus colaboradores. Por tanto, esos principios y directrices deben guiar las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso individual. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona en razón del aprendizaje, y se perfecciona gracias a su aplicación a situaciones que se modifican con rapidez (p. 260).

Encuestas salariales

Los conceptos descritos hasta el momento han marcado la pauta de las condiciones internas que las organizaciones deben contemplar en el instante de establecer los salarios para sus empleados de acuerdo con los puestos. Sin embargo, los factores externos son muy importantes en la lucha por obtener al mejor talento humano, ante esta realidad existen las encuestas salariales. Werther *et al.* (2019) señalan que:

Es necesario conocer las condiciones del mercado: ¿qué niveles salariales están vigentes para el puesto de mensajero? y ¿cuáles están vigentes para el de gerente de cobros? Si se conocen las condiciones externas del mercado se evita que existan grandes disparidades entre los niveles de compensación y se asegura la estabilidad del personal (p. 276).

Compensación variable, nuevo modelo

En el mundo sin distinción de las áreas en donde el ser humano se encuentra inmerso el cambio es seguro. Con las nuevas tecnologías, el nuevo conocimiento y las nuevas dinámicas sociales, la compensación ha tenido cambios significativos que las organizaciones no deben pasar por alto. Chiavenato (2019) lo explica de la siguiente manera:

Las organizaciones no pueden aumentar indefinidamente los salarios en determinados porcentajes cada año para acompañar los aumentos del costo de vida sin obtener un aumento correspondiente de desempeño y productividad. Por tal motivo, muchas organizaciones optan por sistemas de remuneración orientados al desempeño y abandonan los métodos tradicionales de una remuneración fija. Los nuevos sistemas incluyen planes de remuneración flexible, que se basan en alcanzar las metas y objetivos establecidos de forma consensuada, y la remuneración por equipos (pp. 261-262).

La productividad en el mundo de los negocios es un tesoro y recordando el fundamento de que los recursos son finitos y tienden a tener cada vez menos rendimientos, es indispensable que el talento humano se convierta en el pilar diferenciador. En esto radica la importancia de generar más valor para las personas, en donde su productividad aumenta y la empresa se beneficie siempre en el pensamiento de ganar-ganar:

La organización se beneficia, porque estas compensaciones se otorgan en relación directa

con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que cada persona haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados y estos incrementan su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensan con creces (Werther *et al.*, 2019, p. 290).

Elegir el tipo de compensación por utilizar en las empresas es individual. Sin embargo, las corrientes de las compañías renovadas ven con buenas sensaciones el tener una compensación variable o mixta. A continuación, se detallan algunas diferencias entre las compensaciones descritas.

Tabla 2

Principales diferencias entre la compensación fija y variable

Diferencias entre la compensación fija y variable		
Detonadores	Fija	Variable
Temporalidad	Fija y permanente	Periódicamente (anual, semestral y mensual),
Alcance	Toda la organización	Selectiva (ciertos rangos)
Rol personas	Colaboradores	Aliado de negocio y socio
Actividad	Cotidiana y rutinaria	Centrado en objetivos y metas
Objetivo	Homogenización y estandarización salarios	Flexibilizar la compensación y generar motivación para las personas en la generación de esfuerzos mayores
Funcionalidad	Tiempo pasado con éxito, futuro comprometedor	La compensación mundial tiene esta ruta
Problemática	Salarios iguales, desempeño igual	Planeación estratégica
Costos	Presión para aumentar según nivel de vida de las economías	No hay presión, ya que se obtiene de acuerdo con los rendimientos de la empresa
Motivación	No hay motivo para dar la milla extra, <i>statu quo</i>	Motor para alcanzar objetivos

Fuente: elaboración propia base en Chiavenato (2019).

Los planes de compensación tienen muchas finalidades, sin embargo, uno de los factores sobresalientes por los cuales son de gran valor e importancia, radica en la necesidad de las empresas por retener a su personal. En términos sencillos, si las compañías hacen esfuerzos por adaptar sus planes y esquemas compensatorios a las necesidades actuales y reales de las personas es porque existe un problema, una amenaza que aqueja a las organizaciones, el cual se denomina rotación de personal.

Rotación del personal

Como su nombre lo indica, la rotación de personal es el intercambio de colaboradores entre el ambiente interno y externo de la empresa. Chiavenato (2019) dicta que:

Con la expresión rotación de personal se define la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización, mientras que la organización aparentemente permanece igual (p. 117).

Este fenómeno puede ser provocado por la organización adrede, o bien simplemente puede suceder. Ante este escenario es importante destacar que la rotación del personal, si bien da síntomas de una empresa viva, una gestión inadecuada del personal puede ocasionar problemas:

Un índice de rotación de personal equivalente a cero no se presenta en la práctica ni es deseable, pues denotaría un estado de rigidez y anquilosamiento total de la organización. Por otro lado, un índice de rotación de personal muy elevado tampoco es deseable, pues reflejaría un estado de fluidez y entropía en la organización en el que no lograría retener ni aprovechar adecuadamente a sus recursos humanos. El índice de rotación ideal es el que permite a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a quienes presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico (Chiavenato, 2019, p. 119).

Es concluyente que el sentido de urgencia de una gestión adecuada es latente para los líderes de las empresas para seguir estando vigentes en los mercados. Los tiempos han cambiado y con este la forma de gestionar las personas en las organizaciones, en donde estas han adquirido

ideas para cuidar los detalles, el trato y el cuidado del activo máspreciado y el factor de producción más determinante de todos: las personas:

Para enfrentar el desafío de la rotación de personal, las organizaciones han empezado a modificar sus políticas de personal, rediseñar los puestos para hacerlos más atractivos y estimulantes, redefinir la gerencia para volverla más democrática y participativa, reconsiderar la remuneración para hacerla de ganancia variable en función del desempeño y de las metas alcanzadas (Chiavenato, 2019, p. 126).

Beneficios o servicios

Según García (2009): «Los beneficios y servicios algunas veces son considerados compensación indirecta a los empleados; sin embargo, son una gran inversión que hacen las empresas para motivar, desarrollar y mantener a su personal» (p. 22).

Los beneficios son parte de la compensación, pero usualmente están sujetos a la discrecionalidad de la empresa, es decir, las organizaciones pueden prescindir unilateralmente, modificar o eliminar los planes y esquemas de beneficios. Por lo general, estas tienen como objetivo mejorar la satisfacción de las personas, atraer el talento, retenerlo y aumentar su desempeño:

Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Suelen financiarse total o parcialmente por la organización, pero casi nunca los pagan directamente los trabajadores. No obstante, son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y satisfacción. Las prestaciones sociales representan un aspecto importante del paquete de remuneración. La prestación es una forma de remuneración indirecta que pretende ofrecer a los trabajadores una base para satisfacer sus necesidades personales. Sus elementos más importantes son: gastos médicos, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada, etc. (Chiavenato, 2019, p. 272).

Tipos de beneficios

Los beneficios no deben ser rígidos, más bien tienen la particularidad de variar entre las organizaciones y radica más en un aspecto creativo que un marco normativo, a pesar de esto, muchas empresas mantienen una estructura similar. A continuación, se presentan algunos tipos de beneficios y la necesidad humana que estos pretenden satisfacer:

Tabla 3
Beneficios y necesidades para satisfacer

Beneficios más comunes y necesidades humanas que satisfacen		
Tipos	Beneficios	Necesidades humanas que satisfacen
Asistenciales	Gastos médicos	1. Necesidades de seguridad.
	Asistencia odontológica	2. Necesidades fisiológicas.
	Ayuda económica	3. Necesidades de protección.
	Reembolso de medicinas	4. Necesidad de participación.
	Becas educativas	
	Asesoría jurídica	
	Seguridad social y asesoría	
	Cooperativa de consumo	
	Seguro de vida colectivo subsidiado	
	Apoyo para la jubilación	
Remuneración por tiempo no trabajado		
Recreativas	Agrupación gremial o <i>club</i>	1. Necesidades reconocimiento.
	Centro vacacional	

Ocio recreativo, deportivo o cultural	2. Necesidad de aceptación social.
Promociones y excursiones programadas	3. Necesidad de prestigio.
Música ambiental.	
Complementarias Comedor en el centro de trabajo	1. Necesidad de reconocimiento.
Transporte subsidiado para el personal	2. Necesidad de aceptación social.
Estacionamiento privado	3. Necesidad de prestigio.
Distribución de café	4. Necesidad de seguridad.
Cafetería	

Fuente: elaboración propia base en Chiavenato (2019).

Ventajas de los beneficios

Los beneficios al igual que los salarios tienen dos perspectivas, la del colaborador y la del empleador. En este caso, es importante destacar las características positivas que brindan los beneficios en ambas vías. Chiavenato (2019), menciona: «Las prestaciones procuran ofrecer ventajas tanto a la organización como al empleado y, por extensión, a la comunidad» (p. 279).

Figura 5
Composición salarial

Ventajas de las prestaciones	
Para la organización	Para el empleado
• Elevan la moral de los empleados	• Ofrecen ventajas que no se pueden evaluar en dinero
• Disminuyen la rotación y el ausentismo	• Ofrecen ayuda para resolver problemas personales
• Elevan la lealtad del empleado hacia la empresa	• Aumentan la satisfacción en el trabajo
• Aumentan el bienestar del empleado	• Contribuyen al desarrollo personal y al bienestar individual
• Facilitan el reclutamiento y la retención de personal	• Ofrecen medios para mejorar las relaciones sociales entre los empleados
• Aumentan la productividad y disminuye el costo unitario del trabajo	• Reducen sentimientos de inseguridad
• Muestran las directrices y los propósitos de la empresa hacia los empleados	• Ofrecen oportunidades adicionales para asegurar el estatus social
• Disminuyen los disturbios y las quejas	• Ofrecen una remuneración adicional
• Promueven relaciones públicas con la comunidad	• Mejoran las relaciones con la empresa
	• Reducen las causas de insatisfacción

Fuente: tomado de Chiavenato (2019).

Al tener la perspectiva del significado de los beneficios para ambas partes, es necesario comprender que estos son una herramienta poderosa para retribuir a las personas, de una manera,

no tradicional por medio de su salario. El tener esquemas de beneficios atractivos sin duda convierte un ambiente que aumenta la satisfacción laboral de las personas colaboradoras.

Satisfacción laboral

Sin duda alguna tener buenos esquemas de compensación y beneficios se refleja positivamente en la satisfacción de las personas y en su desempeño. A mayor motivación las personas colaboradoras están dispuestas a trabajar y realizar de una mejor manera sus funciones. Cabezas Ramos y Brito Aguilar (2022) indican:

La motivación es generalmente el mediador más aceptado con respecto al rendimiento laboral, dado que puede conducir a la satisfacción en el trabajo si los empleados son recompensados justamente por su desempeño. El vínculo entre la satisfacción y el rendimiento laborales es una de las relaciones más estudiadas en la psicología industrial y organizacional (p. 745).

Una realidad importante es conocer los métodos necesarios para mantener al personal con altos índices de satisfacción. Ante esto, Chiavenato (2019) indica:

Algunos medios elevan la satisfacción de las personas en el trabajo, como los siguientes:

1. Hacer que los puestos sean más amenos: muchas empresas (como Southwestern) tienen una cultura de relajación entre sus colaboradores. La administración deja clara su irreverencia, pero toma la competencia muy en serio. El ambiente divertido hace que las personas estén más satisfechas con lo que hacen, y así elimina la rutina y la monotonía.
2. Pagar con justicia, brindar prestaciones y oportunidades para ascensos: esto representa buenos salarios, prestaciones acordes a las necesidades y presupuestos de cada quien; un planteamiento sencillo. No debe haber discrepancias entre lo que las personas reciben y lo que desean.
3. Adecuar a las personas a los puestos según sus intereses y habilidades: de ahí la necesidad de admitir a personas con potencial para desarrollarse en el sentido de adecuarlas a los puestos correctos.
4. Diseñar puestos para que sean desafiantes y satisfactorios: esto implica delegar más responsabilidad a la gente y proporcionarle mayor variedad, significado, identidad, autonomía y realimentación (p. 300).

La teoría consultada por los diversos autores indica la relación directa e indirecta que existe entre la compensación y beneficios en la retención del personal y las organizaciones. Sin duda alguna el verdadero reto consiste en aplicar la teoría en la realidad de las empresas actuales.

Capítulo III. Marco metodológico

En este capítulo se presenta el método de investigación que se utiliza, así como el procedimiento metodológico, con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación y poder completar el proyecto. Además, se resaltan los sujetos, fuentes y las variables de estudio, tomando en cuenta el enfoque, el método empleado, su muestra y población.

Referente

Nombre

Empresa de servicios (razón: confidencialidad).

Misión

«Nuestro propósito radica en brindar servicios de calidad desarrollando líderes sobresalientes, desempeñando un papel fundamental en la construcción de economías sostenibles e inclusivas para nuestro entorno».

Visión

«Ser la empresa de servicios más confiable y rentable del mundo».

Valores

- Integridad.
- Respeto.
- Trabajo en equipo.
- Inclusión.
- Coraje.

Contexto empresarial

La empresa en donde se desarrolló el presente estudio por razones de confidencialidad solicitó que el nombre real no fuera compartido en la investigación, debido a esto se utiliza el pseudónimo «*Empresa de servicios*». Esta compañía tiene su origen en Costa Rica, actualmente

ofrece servicios profesionales en distintas áreas y con profesionales de alta calidad, atención en el detalle y un servicio al cliente de calidad.

Tiene presencia en el mercado nacional hace 5 años con una posición en el mercado de muy buena calidad, su estructura es bastante sólida y en los próximos años esperan iniciar operaciones en otros países de la región. Lo anterior con la promesa de ayudar a las pequeñas, medianas y grandes empresas en reforzar sus negocios, impactando de forma directa la calidad de la sociedad en general.

Enfoque de la investigación

La finalidad del presente estudio es analizar el esquema de compensación y beneficios de la empresa de servicios. Lo anterior tiene el fin de detectar su importancia en la retención del personal y su satisfacción laboral mediante la recolección de datos para que puedan ser interpretados y, por consiguiente, dar respuesta a las preguntas que nacen de los objetivos de investigación.

Enfoque cuantitativo

El enfoque cuantitativo se entiende como aquel en donde su base son datos numéricos y técnicas matemáticas. De acuerdo con ciertas mediciones, los resultados tienden a ser más exactos, por lo que se requieren evaluaciones por métodos estadísticos. Se utiliza para describir o explicar los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos de estudio. Hernández Hernández y Mendoza Torres (2018) indican que la ruta cuantitativa: «Brinda una gran posibilidad de repetición y un enfoque sobre puntos específicos de los fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares» (p. 20).

Enfoque cualitativo

El enfoque cualitativo centra su atención en el contexto y los eventos que transcurren en la investigación de un fenómeno. Además, se basa mucho en la observación de la persona investigadora y no mantiene una estructura rígida de las etapas para seguir sino que éstas pueden variar según la necesidad objetiva del estudio. Hernández Hernández y Mendoza Torres (2018) mencionan que el enfoque cualitativo: «Proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza

interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista fresco natural y completo de los fenómenos» (s. p.).

Enfoque mixto

De acuerdo con Hernández Hernández y Mendoza Torres (2018):

Esta tercera vía para realizar investigación entrelaza a las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación. Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p. 10).

Tal como lo mencionan los autores, este enfoque es el resultado de la combinación de ambos métodos (cualitativo y cuantitativo). Por lo tanto, para analizar el esquema de compensación y la estructura de beneficios de la empresa de servicios con el fin de detectar su importancia en la retención del personal y su satisfacción laboral, se utiliza este método de enfoque mixto.

Por esto, no solo se busca identificar por medio de opiniones cómo se encuentran los esquemas de compensación, beneficios y la relación directa de estos con la retención de las personas en la actualidad, (cualitativa), sino que también se busca determinar de qué forma influye en la satisfacción de las personas colaboradoras a través de datos numéricos reportados por sus colaboradores (cuantitativa).

Método de la investigación

Hernández Hernández y Mendoza Torres (2018) lo definen como: «Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información (datos) requerida en una investigación con el fin último de responder satisfactoriamente el planteamiento del problema» (p. 150). Los autores describen el método o diseño como la identificación del proceso que se desea emplear para poder responder el objeto de estudio. Es decir, saber cómo determinar los esquemas de compensación y beneficios en la empresa, al identificar las relaciones directas que estos causan en la retención y satisfacción laboral.

De este modo, la elección de un diseño requiere tiempo y estudio, ya que debe evaluarse para que el método elegido tenga coherencia con lo estudiado y se logre explicar con mayor facilidad, lo que se espera exponer a lo largo de este documento. Adicionalmente, es importante destacar que cada enfoque tiene su método establecido o sugerido y en la práctica no es correcto mezclarlos.

Ante este escenario Hernández Hernández y Mendoza Torres (2018) establecen una serie de criterios para la correcta elección del diseño en los enfoques mixtos. Estos son: prioridad o peso del método por prevalecer en la investigación, tiempos de los métodos (secuencial o concurrente), propósito esencial de la integración de los datos (conversión) y las etapas en donde los enfoques se integrarán. Por lo tanto, el diseño que se emplea en el presente trabajo es el diseño de triangulación concurrente (Ditriac):

Este modelo es probablemente el más popular y se utiliza cuando como investigador pretendes confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos, así como aprovechar las ventajas de cada método y minimizar sus debilidades. Puede ocurrir que no se presente la confirmación o corroboración (Hernández Hernández y Mendoza Torres, 2018, p. 638).

Este diseño se elige, ya que durante este estudio se busca recolectar datos bajo instrumentos cualitativos y cuantitativos en un mismo periodo, III cuatrimestre 2023, otorgándoles a cada uno el mismo peso y no sobreponiendo un método sobre el otro. Lo anterior tiene el fin de realizar una validación cruzada entre los datos recolectados para darle una respuesta al problema de investigación.

Al querer evaluar los esquemas de compensación y beneficios que actualmente se establecen en la empresa de servicios, lo que se busca es saber cómo han afectado dichos esquemas, ya sea de manera positiva o negativa a la satisfacción laboral. De esta forma, se evalúa si la retención del personal se ve afectada por los mismos escenarios. Esto se realiza por medio de preguntas dirigidas a dos grupos en los departamentos: el primero a los líderes del área de compensación y beneficios, como propulsores de las estrategias y el segundo a las personas de la muestra que disfrutaban ambos esquemas y que proporcionarán datos como resultados estadísticos.

Fuentes de información

Las fuentes de información corresponden a todos los documentos o recursos consultados en los cuales se basa este estudio, con el objetivo de dar respuesta al problema que se planteó. Las fuentes de información pueden ser primarias y secundarias, las cuales fueron de gran apoyo, pues ayudaron a la realización, tanto teórica como metodológica de este proyecto y de las cuales se emplearon las siguientes fuentes:

Fuentes primarias

Según Camuñas García (2020), las fuentes primarias:

Son aquellas que están en contacto directo con el pasado, que son fruto de la época que se quiere estudiar, es decir, que pertenecieron a ese momento histórico concreto. Para estudiar las fuentes primarias hay que tener en cuenta siempre el contexto y la mentalidad de la época para acercarse todo lo posible al autor y poder así comprender mejor su discurso (p. 11).

De acuerdo con lo mencionado por el autor, esas fuentes están conformadas por todas aquellas personas, documentos o referencias que brindan conocimientos que se relacionan directamente con la investigación en curso, en este momento histórico al desarrollar este trabajo (Camuñas García, 2020). Por lo tanto, se realiza un análisis de las fuentes de información que son las personas participantes, sujetos u otros tipos de datos que permiten de forma fundamental una recolección de datos que puedan enriquecer en gran medida el presente estudio.

Fuentes secundarias

Estas fuentes son aquellas que forman parte de una etapa de investigación previa, pero que sirven como base o sustento para el estudio actual. Camuñas García (2020) menciona que éstas: «Son aquellos estudios realizados con posterioridad al momento histórico del que tratan, por ejemplo, las investigaciones de otros historiadores» (p. 11). Por lo tanto, para realizar este trabajo se analizaron diversos datos provenientes de artículos, libros, Internet, informes, tesis, entre otros; todos relacionados con el tema de la compensación y beneficios y sus efectos en la retención y la satisfacción laboral de una empresa.

Población

Según Hernández Hernández y Mendoza Torres (2018), la población es el: «Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especiaciones» (s. p.). Por ende, la población en estudio son los 224 colaboradores de los departamentos del Core Business Center: Contabilidad, Finanzas, Talento Humano, Tesorería, Payroll y los tres supervisores pertenecientes a los departamentos de Compensación y Beneficios, ya que son los departamentos con accesibilidad de la organización. Se consideran tanto trabajadores que llevan laborando para esta empresa desde ya hace bastante tiempo, así como aquellos cuyo ingreso no sobrepasa los 6 meses.

Tipo de muestreo

El tipo de muestras por utilizar en el presente estudio corresponde a:

Muestras no probabilísticas para el método cuantitativo. De acuerdo con Hernández Hernández y Mendoza Torres (2018):

La elección de las unidades no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y contexto de la investigación. Aquí el procedimiento no es mecánico o electrónico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios (p. 638).

Según la definición de Hernández Hernández y Mendoza Torres (2018), para esta investigación se establece una muestra de 56 personas, considerado por el investigador como un número adaptable a los criterios de la investigación, los tiempos, recursos y de acuerdo con la accesibilidad de la empresa de servicios profesionales por estudiar.

Muestras por conveniencia para el método cualitativo. Hernández Hernández y Mendoza Torres (2018) afirman que: «Estas muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso» (Hernández y Mendoza, 2018, p. 433). La muestra de este método se establece en dos colaboradores de los departamentos de compensación y beneficios, de acuerdo con la accesibilidad de la empresa de servicios y la relevancia de los sujetos según los objetivos que se plantearon para el desarrollo de la presente investigación.

Unidad de análisis

Son descritos por Hernández Hernández y Mendoza Torres (2018) como: «La unidad de la cual se extraerán los datos o la información final. Frecuentemente son las mismas, pero no siempre» (p. 198). Para efectos de este estudio, las unidades de análisis seleccionadas son los líderes del Departamento de Compensación y Beneficios de la empresa de servicios.

Las unidades de análisis del presente proyecto se enfocan en dos tipos de grupos descritos anteriormente: el primero a los líderes del área de compensación y beneficios, como propulsores de las estrategias y el segundo a las personas de la muestra que disfrutaban ambos esquemas. Para las personas entrevistadas se cuenta con el consentimiento por escrito debidamente firmado y para las personas encuestadas el consentimiento al inicio de la aplicación del instrumento.

Variables y unidades de análisis

A continuación, se definen las variables y las unidades de análisis para el presente estudio según los objetivos que se plantearon:

Tabla 4
Variables de análisis cuantitativo

Objetivo	Variable	Indicador	Subindicador	Def. conceptual	Def. operacional	Instrumentalización
Establecer el esquema de compensación y beneficios que la empresa de servicios dispone para las personas colaboradoras.	Esquema de compensación y beneficios.	Características de compensación fija. Características de compensación variable. Características y tipos de beneficios ofrecidos.	Estructura Políticas Alcance	Según García <i>et al.</i> (2011): La compensación y estructura salarial, puede estar compuesta por compensación financiera (directa e indirecta) y no financiera. Por su parte, compensación financiera directa corresponde a salario directo, comisiones y/o bonificaciones; por otro lado, compensación financiera indirecta corresponde a vacaciones, prima, cesantías, horas extras, beneficios concebidos; compensación no financiera corresponde a oportunidades de ascensos, reconocimiento, autoestima, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo (p. 181).	Conjunto de los elementos económicos y no económicos que la empresa brinda a las personas colaboradoras como resultado de su compensación total por el trabajo realizado.	Entrevista y cuestionario. Se aplica una entrevista y un cuestionario para recolectar la información acerca de la compensación y beneficios ofrecidos por la empresa. Ítems: Entrevista: #1, #2, #3 y #4. Cuestionario: #3, #4, #10 y #11.

Medir el nivel de satisfacción de las personas colaboradoras en relación con los esquemas de compensación y beneficios.	Nivel de satisfacción	Nivel motivación del empleado. Grado relevancia de los esquemas. Calificación de los esquemas.	Accesibilidad Frecuencia de uso Preferencia Generacional Comunicación	Cabezas Ramos y Brito Aguilar (2022) indican: La motivación es generalmente el mediador más aceptado con respecto al rendimiento laboral, dado que puede conducir a la satisfacción en el trabajo si los empleados son recompensados justamente por su desempeño. El vínculo entre la satisfacción y el rendimiento laborales es una de las relaciones más estudiadas en la psicología industrial y organizacional (p. 745)	Valoración positiva que tienen las personas colaboradoras del esquema de compensación y beneficios que brinda la empresa.	Entrevista y cuestionario. Se aplica una entrevista y un cuestionario para medir el nivel de satisfacción acerca de los esquemas de compensación y beneficios ofrecidos por la empresa. Ítems: Entrevista: #5, #6, #7, #8, #9. Cuestionario: #1, #2, #5, #7, #12, #13, #14.
Determinar la relación directa entre la retención de personal y el esquema de compensación y beneficios que otorga la empresa.	Retención de personal	Intencionalidad del colaborador de salir de la empresa Percepción de los excolaboradores al salir de la empresa	Elección laboral Rotación de personal y causas	Chiavenato (2019) afirma: Todos estos procesos para retener a las personas (remunerar, brindar prestaciones y servicios sociales compatibles con un estándar saludable de vida), sirven para proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para el trabajo, asegurar relaciones	Permanencia de las personas colaboradoras en la empresa como resultado del esquema de compensación	Entrevista y cuestionario. Se aplica una entrevista y un cuestionario para determinar la relación directa entre retención y los esquemas de compensación y beneficios de la empresa.

Apreciación de las personas colaboradoras sobre la existencia de la relación directa.	Opinión colaboradores	sindicales amigables y cooperativas. Son importantes para definir su permanencia en la organización y, sobre todo, para motivar su trabajo y alcanzar los objetivos organizacionales (p. 239)	ión y beneficios que se les brinda.	Ítems: Entrevista: #10, #11, #12, #13. Cuestionario: #6, #8, #9, #15, #16, #17, #18.
---	-----------------------	---	-------------------------------------	---

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación.

Tabla 5
Unidades de análisis cualitativas

Objetivo	Unidad	Categoría	Def. Conceptual	Instrumentalización
Establecer el esquema de compensación y beneficios que la empresa de servicios dispone para las personas colaboradoras.	Esquema de compensación y beneficios	Características compensación fija	García <i>et al.</i> (2011) afirman: La compensación y estructura salarial, puede estar compuesta por compensación financiera (directa e indirecta) y no financiera. Por su parte, compensación financiera directa corresponde a salario directo, comisiones y/o bonificaciones; por otro lado, compensación financiera indirecta corresponde a vacaciones, prima, cesantías, horas extras, beneficios concebidos; compensación no financiera corresponde a oportunidades de ascensos, reconocimiento, autoestima, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo (p. 181).	Entrevista y cuestionario. Se aplica una entrevista y un cuestionario para recolectar la información acerca de la compensación y beneficios ofrecidos por la empresa. Ítems: Entrevista: #1, #2, #3 y #4. Cuestionario: #3, #4, #10 y #11.
		Características compensación variable		
		Características y tipos de beneficios ofrecidos		
Medir el nivel de satisfacción de las personas colaboradoras en relación con los esquemas de	Nivel de satisfacción	Nivel motivación del empleado	Cabezas Ramos y Brito Aguilar (2022) indican: La motivación es generalmente el mediador más aceptado con respecto al	Entrevista y cuestionario. Se aplica una entrevista y un cuestionario para
		Grado relevancia de los esquemas		

compensación y beneficios.	Calificación de los esquemas	rendimiento laboral, dado que puede conducir a la satisfacción en el trabajo si los empleados son recompensados justamente por su desempeño. El vínculo entre la satisfacción y el rendimiento laborales es una de las relaciones más estudiadas en la psicología industrial y organizacional (p. 745)	medir el nivel de satisfacción acerca de los esquemas de compensación y beneficios ofrecidos por la empresa. Ítems: Entrevista: #5, #6, #7, #8, #9. Cuestionario: #1, #2, #5, #7, #12, #13, #14.
Determinar la relación directa entre la retención de personal y el esquema de compensación y beneficios que otorga la empresa.	Retención de personal	Intencionalidad del colaborador de salir de la empresa Percepción de los excolaboradores al salir de la empresa Apreciación de las personas colaboradoras sobre la relación directa	Chiavenato (2019) señala: Todos estos procesos para retener a las personas (remunerar, brindar prestaciones y servicios sociales compatibles con un estándar saludable de vida), sirven para proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para el trabajo, asegurar relaciones sindicales amigables y cooperativas. Son importantes para definir su permanencia en la organización y, sobre todo, para motivar su trabajo y alcanzar los objetivos organizacionales (p. 239). Entrevista y cuestionario. Se aplica una entrevista y un cuestionario para determinar la relación directa entre retención y los esquemas de compensación y beneficios de la empresa. Ítems: Entrevista: #10, #11, #12, #13. Cuestionario: #6, #8, #9, #15, #16, #17, #18.

Instrumentos

Los instrumentos son todos aquellos recursos que son empleados para recolectar la información y datos, con el fin de obtener la información necesaria para realizar el análisis del estudio y así poder generar una opinión sobre un fenómeno. Según Hernández Hernández y Mendoza Torres (2018): «El instrumento recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente» (p. 228). Seguidamente, se presentan los instrumentos que se emplean para este trabajo.

Entrevista

De acuerdo con Hernández Hernández y Mendoza Torres (2018): «Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados) (p. 449). En esta investigación se usan las entrevistas para conocer qué piensan los líderes de los departamentos de compensación y beneficios sobre los esquemas actuales que la empresa establece.

Lo anterior con el objetivo de conocer a fondo la estructura y la percepción de ellos sobre la satisfacción laboral y la retención que generan estos esquemas en las personas colaboradoras. Este instrumento cualitativo permite no solo analizar las vivencias de las personas, también da la posibilidad de obtener retroalimentación, así como ideas de mejora que muchas veces no son dichas a la empresa.

Cuestionario

Según Hernández Hernández y Mendoza Torres (2018), el cuestionario se define como: «Un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir» (p. 250). En esta investigación este es el segundo instrumento por utilizar, ya que brinda datos más exactos acerca de las opiniones de los sujetos de estudio.

Este instrumento incluye tanto preguntas abiertas como cerradas, cuyo fin es responder a los objetivos de esta investigación desde una perspectiva integral. Hernández Hernández y Mendoza Torres (2018) señalan que las preguntas abiertas: «No delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas» (p. 254) y definen las preguntas cerradas como: «Aquellas que contienen opciones de

respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar» (p. 251). Según lo anterior, este cuestionario se aplica a las personas colaboradoras de los departamentos descritos en la población de estudio.

Proceso para la recolección y análisis de datos

Para efectuar la recolección de datos lo primero fue identificar los sujetos de estudio, los cuales fueron los líderes del Departamento de Compensación y Beneficios, quienes son los principales gestores de los esquemas por estudiar. Adicional a estos líderes se determinan 56 personas elegidas al azar de los departamentos con accesibilidad de la empresa de servicios, dentro de los cuales se pretende reconocer los niveles de satisfacción laboral y su inclinación de permanecer en la compañía motivados por los beneficios y compensación que esta les ofrece.

Debido a la pandemia que se vivió hace unos meses, la empresa en la actualidad mantiene a las personas colaboradoras en un sistema híbrido de trabajo. Es decir, el 80 % del tiempo de manera remota y un 20 % de forma presencial en las oficinas, ante este escenario el proceso de recolección de datos se vio impactado parcialmente.

Algunas entrevistas se realizaron de manera virtual por medio de la herramienta Teams y otras, que el investigador catalogó como más relevantes, se aplicaron de forma presencial, bajo el principio de observación natural. Según Hernández y Mendoza (2018) la recolección de datos es el: «Acopio de datos narrativos en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de muestreo» (p. 443).

Como se indicó, realizar una investigación sugiere recolectar datos para poder dar respuesta a los objetivos, el obtener adecuadamente estos datos es la respuesta de seleccionar correctamente el método e instrumentos por utilizar. A continuación, se describen dichas fases y el orden en que se implementan.

Fase 1: entrevistas

El Departamento de Recursos Humanos de la empresa de servicios se conforma por varios departamentos divididos de acuerdo con su función (reclutamiento, educación, clima y cultura, desarrollo profesional, entre otros). El Área de Compensación y Beneficios está conformada por

varias personas, aproximadamente siete colaboradores, y está subdividida en dos unidades de negocio específicas según cada especialización.

La entrevista se realiza a los supervisores a cargo de las unidades de compensación y beneficios. Lo anterior tiene el fin de analizar cuál es su posición con respecto al proceso y los esquemas ofrecidos por la empresa, al identificar por medio de su experiencia cuáles son los beneficios, las consecuencias y la realidad actual de la empresa en temas de satisfacción laboral.

Además, se ejecutan mínimo dos acercamientos con las personas entrevistadas en una primera instancia por medio de la plataforma de Microsoft Teams. Lo anterior tiene el fin de tener un primer diálogo más semiestructurado para conocer a las personas entrevistadas, obteniendo los primeros datos. Posteriormente, se agenda una sesión presencial en donde se aplica una segunda entrevista más estructurada con el propósito de extraer la mayor cantidad de información y datos relevantes al proceso investigativo.

Después, se coordina una entrevista con la encargada de medir los niveles de satisfacción por medio de las encuestas organizacionales en torno a los beneficios y procesos compensatorios y las entrevistas de salida de los excolaboradores de las unidades de negocio mencionadas. Lo anterior tiene el fin de que se determinen las perspectivas en relación con estos elementos.

Fase 2: aplicación de los cuestionarios

Para esta fase se selecciona la muestra a la cual se aplica el cuestionario y que se seleccionó al azar. Además, se le explica a cada encuestado el objetivo de esta investigación y el porqué de la importancia de su participación, dejándoles saber que dichos cuestionarios se aplican de manera completamente confidencial.

Este cuestionario consta de preguntas, tanto abiertas como cerradas, para obtener no solo resultados exactos, sino también para dejar un espacio libre en donde cada colaborador pueda referirse a un tema en específico sobre el cual pueda brindar retroalimentación, o bien alguna mejora que pueda implementarse. El cuestionario se comparte por medio de correo electrónico institucional en Outlook Forms, lo cual permite realizar un análisis integral de la información a través de gráficos y respuestas que se reciben mediante la herramienta. Asimismo, el apoyo de la gerenta de Recursos Humanos de la organización es de vital importancia, con el fin de incentivar la participación de las personas colaboradoras.

Fase 3: análisis de datos

Una vez realizadas las entrevistas y aplicados los cuestionarios, se procede con el análisis de datos usando ambas herramientas para obtener datos estadísticos y una representación gráfica para una mejor comprensión de los resultados. En esta fase se busca conseguir los resultados que se desean para elaborar las conclusiones y así generar recomendaciones una vez finalizada la investigación.

Capítulo IV. Análisis de resultados

En este capítulo se presentan los resultados al ejecutar la investigación en la empresa de servicios para poder interpretar y dar respuesta a los objetivos que se plantearon. La presentación de los resultados se realiza de acuerdo con cada variable y unidad de análisis descritas en el capítulo anterior. Por lo tanto, el orden de los resultados deriva de dichos elementos y no siguen un orden secuencial según la aplicación de la entrevista y el cuestionario.

Estos resultados se obtuvieron mediante la aplicación de instrumentos, cuyo grado de validez produjo un entendimiento coherente y consistente, a través de la captura de datos confiables para que se mantuviera en garantía su objetividad en el momento de ser calificados e interpretados, una vez proporcionados por cada una de las fuentes de información. La presentación de los resultados se divide en dos partes; la primera relacionada con las entrevistas hechas a los líderes y gestores del Área de Talento Humano de la empresa de servicios, en donde la estructura del Departamento de Compensaciones y Beneficios se encuentra subdividida en dos partes gestionadas bajo la Gerencia de talento humano.

Esta entrevista consta de 13 preguntas y se realizó con el fin de obtener más información acerca de diversos elementos como estructura, políticas, alcance, accesibilidad, preferencia generacional, comunicación y percepción subjetiva de los líderes entre los esquemas de compensación y beneficios que ellos lideran y el efecto directo en la satisfacción y retención del personal. Dichas entrevistas se realizaron por medio de la herramienta Microsoft Teams y, presencialmente, en las oficinas de la empresa de servicios.

Posteriormente, en una segunda fase se muestran los resultados por medio de los cuestionarios aplicados a las personas colaboradoras de diversos departamentos del Core Business Center de la empresa de servicios: Contabilidad, Finanzas, Talento Humano, Tesorería, Payroll. El cuestionario constó de 18 preguntas y se aplicó por medio de la herramienta de Outlook Forms, el instrumento se envió al colaborador mediante el correo electrónico institucional.

Análisis de resultados de la aplicación de las entrevistas a los líderes de las áreas de compensación y beneficios. Variable uno: esquema de compensación y beneficios

Tabla 6

Pregunta n.º 1 entrevista. ¿Cuál es la estructura del esquema de compensación y beneficios que la empresa de servicios utiliza en la actualidad?

Entrevistado compensación	Entrevistado beneficios
<p>En la actualidad, la estructura de la compensación se compone de dos elementos: el salario fijo devengado mensualmente por el trabajador, el cual se establece por el método de grados y puntos pagadero al percentil 50 y una porción variable discrecional por parte del patrono pagadera una vez al año de acuerdo con los resultados financieros de la empresa de servicios y el desempeño individual de las personas colaboradoras. El monto de la variable lo determina el factor 0,15 del salario bruto mensual.</p>	<p>El esquema actual de los beneficios ofrecidos es:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Salud y bienestar: consultorio médico, desarrollo armónico (asesorías médicas, charlas por profesionales de la salud, herramientas de la empresa para atención médica, psicológica y nutrición). 2. Días libres: hasta 6 días libres (además de las vacaciones por ley), con goce salarial para realizar distintas actividades personales. 3. Obsequios de cumpleaños: elegir entre caja con regalías, certificado de almuerzo, cuidado personal (membresías gimnasios, <i>spa</i>, comidas preparadas) 4. Teletrabajo 80/20: laborando 1 día por semana en la oficina. 5. Otros: parqueo, celebraciones festivas y café.

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

El planteamiento de esta pregunta tiene un objetivo introductorio. Lo anterior tiene el fin de conocer información básica sobre los esquemas de compensación y beneficios que la empresa ofrece a sus colaboradores, lo que permite conocer el objeto de estudio, su composición desde su estructura fundamental con el objetivo de seguir profundizando en el análisis de la presente investigación.

Debido a esto, la empresa de servicios no solo basa su compensación total en una parte fija y obligatoria por ley de todo contrato laboral, sino que también ofrece la posibilidad de alcanzar un monto variable adicional y discrecional de acuerdo con los resultados financieros de la organización y el desempeño individual del colaborador.

En el esquema de beneficios de manera general la empresa de servicios utiliza una estructura en torno a cinco elementos. Si bien es cierto no existe un mínimo o máximo que limite a las organizaciones a colocar a disposición de las personas colaboradoras, el entrevistado menciona que tener un esquema variado es fundamental para mantener una buena experiencia laboral, que muestre el cuidado de las empresas hacia sus colaboradores.

Las respuestas permiten inferir que la empresa de servicios mantiene estructuras de ambos esquemas con elementos múltiples y variados con una flexibilidad atractiva para las personas colaboradoras, alineados con las tendencias y actualizaciones del mercado.

Tabla 7

Pregunta n.º 2 entrevista. ¿Tiene la empresa de servicios políticas establecidas sobre los esquemas de compensación y beneficios? ¿Cuáles serían los principales principios de esta política?

Entrevistado compensación	Entrevistado beneficios
<p>Sí, sin embargo, esta es un área de mejora sustancial en el proceso de compensación, existen lineamientos y «<i>normas regulatorias</i>» que abarcan los procesos para establecer salarios a puestos nuevos o para los aumentos salariales anuales. En la parte de la compensación variable es igual, hay una forma de hacer las cosas en la parte reglamentaria pero no existe una política formal organizacional que brinde los estatutos y el marco sobre lo que se permite y no se permite realizar. Es un tema más cultural de cómo hacer las cosas históricamente a tener un documento oficial que brinde las pautas tanto a los dueños del proceso como a los colaboradores de la empresa de manera general.</p>	<p>De beneficios general no (no se había contemplado como una necesidad) ya que siempre ha existido un reglamento, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Vigencia de los beneficios. -Plazos para retirar la chequera física de beneficios. -Validez beneficios (no son canjeables por dinero, no son transferibles, no se pueden vender) -Vencimientos de los beneficios. -Términos y condiciones: Utilización días libres, siempre y cuando saldo vacaciones saludables. -Vigencias y terminaciones de contrato. <p>Sin embargo, es una realidad que tener una política permitiría normar de manera correcta otros elementos importantes.</p>

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

La Tabla 7 evidencia que existen similitudes en las respuestas de ambos líderes. Ambos comentan la importancia de tener documentos institucionales formales (políticas) que les permitan

tanto a las personas colaboradoras que ejecutan los procesos como a los usuarios de estos, tener un panorama integral de los elementos de relevancia.

A pesar de lo anterior, ambos mencionan que a la fecha no ha sido un problema no contar con las políticas. Sin embargo, consideran fundamental contar con dichos lineamientos debido a que los procesos tienen una complejidad, trascendencia vital, tanto para las personas colaboradoras como para la organización.

Lo anterior se debe a que en los procesos interviene dinero para las personas colaboradoras e implicaciones legales-laborales y no es una opción razonable de que existan áreas grises en donde la interpretación pueda ser subjetiva entre las partes. Peña (2019) menciona que:

Las políticas van a enmarcar el direccionamiento organizacional convirtiéndola en un sistema de trabajo para la consecución de los objetivos organizacionales. Las políticas nos proporcionarán un direccionamiento claro y preciso por el cual todos los miembros de la organización tendrán las herramientas para concretar sus funciones de forma efectiva con responsabilidad y comprometiendo su actuación para conseguir los objetivos de la organización (p. 21).

Las respuestas permiten inferir que la empresa de servicios no ha tenido afectaciones de alto impacto por la falta de políticas, debido a la cultura y reglamentos semiestructurados. No obstante, ambas áreas tienen plena consciencia de la importancia de la regulación oficial de las políticas institucionales para ambos esquemas.

Tabla 8

Pregunta n.º 3 entrevista. ¿Cuáles son los procesos para definir los esquemas de compensación y beneficios de la empresa de servicios?

Entrevistado compensación	Entrevistado beneficios
1. Participación en las encuestas salariales con proveedor externo.	1. Se realizan estudios de mercado y <i>focus group</i> colaboradores de la empresa.
2. Construcción de las datas internas (colaboradores, salarios actuales, percentil, puntos y grados, posición con respecto al tabulador del mercado, salario propuesto)	2. Posterior se analizan las propuestas para el siguiente año, necesidad interna <i>versus</i> mercado.
	3. Mapeo posibles beneficios, escenarios, montos, días y proveedores.

<p>3. Presentación información a CEO y comité financiero.</p> <p>4. Aprobación final.</p> <p>5. Compartir la información a las áreas de planilla y tesorería.</p> <p>6. Notificar al colaborador sobre su salario para el año.</p> <p>Este proceso se realiza en el mes de octubre de cada año.</p>	<p>4. Análisis financiero, presentación CEO y comité financiero.</p> <p>5. Revisiones legales, aplicabilidad personas, entre otros.</p> <p>6. Aprobación final y logística, imprimir, módulos, comunicación y estrategia, campaña diferenciación.</p> <p>7. Alineación equipo de compras.</p> <p>8. Lanzamiento de campaña a lo interno.</p> <p>9. Entrega chequera física con los beneficios a los colaboradores.</p> <p>10. Disfrute de los beneficios.</p> <p>Este proceso tarda aproximadamente 1 año.</p>
---	--

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

El nivel del conocimiento presentado por ambos líderes sobre la operación y el flujo que siguen los procesos de compensación y beneficios es claro y conciso. La empresa de servicios usualmente se rige por año fiscal corporativo, el cual inicia en el mes de julio y finaliza en junio del año siguiente.

Por causa de esto, el proceso de compensación y aumentos salariales se realiza en el mes de octubre de cada año, por lo que se inicia el procedimiento aproximadamente 6 meses antes con la participación de la empresa de servicios en los estudios de mercado, realizados por un proveedor externo. Estos procesos según mencionan las personas entrevistadas son de un alto volumen de trabajo en donde el proceso operativo y logístico es bastante manual.

A partir esto, se logra inferir que la empresa de servicios revisa cada año sus esquemas. Lo anterior tiene el fin de que se determine su continuidad o su cambio, presentando propuestas alienadas a las necesidades actuales del mercado y de las personas colaboradoras en una búsqueda de resguardar una competitividad que genere valor real para todos los involucrados del entorno organizacional.

Tabla 9

Pregunta n.º 4 entrevista. ¿Los esquemas de compensación y beneficios de la empresa de servicios son iguales para todas las personas colaboradoras? ¿Cuáles son los alcances de estos esquemas?

Entrevistado compensación	Entrevistado beneficios
Sí correcto, con relación al salario fijo y la compensación variable no existe diferencia entre colaboradores a excepción de aquellos con contrato temporales que tengan menos de 3 meses de laborar ellos no tienen acceso al esquema de compensación variable discrecional por parte del patrono.	Sí, son iguales para todos, siempre y cuando el colaborador tenga contrato indefinido y más de 3 meses laborando para la organización. Antes de cumplir los 3 meses y aquellos colaboradores con contrato temporal no tienen acceso al esquema de beneficios.

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Las respuestas que indicaron las personas entrevistadas de cada área fueron similares. Ambos mencionaron que aquellos colaboradores con menos de 3 meses en la organización o con contratos temporales se excluyen del disfrute de la compensación variable y del esquema de beneficios completo.

Debido a que esta es una práctica de la empresa de servicios, con el fin de cumplir con los periodos de pruebas y de adaptación del colaborador con el *sistema cultural* de la compañía es importante mencionar que tanto la compensación variable como el esquema de beneficios son elementos discrecionales por parte del patrono. La comunicación de ambos esquemas se realiza por medio de las notificaciones, contratos y comunicaciones internas se lo mencionan al colaborador. Esto es así con el objetivo de no tener implicaciones legales-laborales y para una interpretación adecuada entre las partes.

Por lo tanto, se logra inferir que la empresa de servicios mantiene razonables y definidos los criterios de exclusión. Por otro lado, el alcance de los esquemas para aquellos colaboradores que pueden acceder está definido sin distenciones, brechas o diferencias que puedan causar disconformidad o disparidad en la estructura organizacional, manteniendo una equidad interna saludable.

Análisis de resultados de la aplicación de las entrevistas a los líderes de las áreas de compensación y beneficios. Variable dos: nivel de satisfacción

Tabla 10

Pregunta n.º 5 entrevista. ¿Tiene la empresa de servicios algún método que permita a las personas colaboradoras conocer sobre su compensación y beneficios? ¿Cuán accesible es la información y los esquemas para los colaboradores?

Entrevistado compensación	Entrevistado beneficios
<p>Sí, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para los nuevos ingresos, en su contrato laboral se indica su compensación fija y se especifica su compensación variable al cumplir los 3 meses. - Posteriormente, en octubre de cada año fiscal se le entrega una carta con las condiciones laborales a regir para ese periodo. Todos reciben una carta sea que el salario aumente o se mantenga, del mismo modo, en la misma carta se muestra el monto de la compensación variable discrecional a la que puede acceder y se entregan las metas financieras de la empresa e individuales que se deben cumplir para ser acreedor a la compensación variable discrecional por parte del patrono. 	<p>Con el inicio de cada año fiscal se organiza una campaña de comunicación, con documentos como la guía de beneficios y bienestar y el reglamento. Se envía por correo electrónico institucional, se colocan <i>banners</i>, para los nuevos ingresos después de cumplir los 3 meses en la organización el equipo de reclutamiento les da una explicación de los beneficios y todo el equipo de talento humano tiene y conoce el material en caso de ser solicitado por cualquier colaborador.</p>

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Ambos líderes de compensación y beneficios mencionan que existen formas y medios oficiales de comunicación, por medio de los cuales la empresa de servicios brinda la información a las personas colaboradoras. Sin embargo, la logística de comunicación varía para cada proceso.

Por ejemplo, para el proceso de compensación todos los años las personas colaboradoras reciben una carta oficial en donde se indica su compensación total para ese nuevo periodo. Esto hace que el procedimiento de comunicación sea más sencillo y la recepción de datos no implica tanta logística.

Para el esquema de beneficios, al ser un proceso más general y no tan personalizado, la logística de la comunicación es más rigurosa. Existe una campaña de comunicación que implica envíos de correos, sesiones virtuales, reuniones de equipos y colocación de información en las otras fuentes como canales internos de comunicación del equipo de talento humano.

Por consiguiente, se logra inferir que el proceso de comunicación al ser personalizado con una comunicación directa patrono-colaborador tiene mayor aceptación. En contraparte, el esquema de beneficios tiene una comunicación menos personal, lo que complica el acceso de la información y puede afectar el uso de los beneficios por parte de las personas colaboradoras por falta de esta.

Tabla 11

Pregunta n.º 6 entrevista. ¿Con qué periodo o frecuencia se realizan las revisiones de los esquemas de compensación y beneficios? ¿En qué porcentaje se utilizan los beneficios por parte de las personas colaboradoras?

Entrevistado compensación	Entrevistado beneficios
La revisión y el ajuste salariales se realizan cada año.	Las revisiones de los esquemas de beneficios son sometidas a revisión 1 vez al año.
En relación con el porcentaje de utilización.	El uso de los beneficios por parte de los colaboradores es variado, por ejemplo.
La compensación fija se actualiza cada año en un 95 % de los colaboradores, aquellos colaboradores que no obtienen incrementos son por calificaciones de desempeño deficientes, o bien porque su salario en relación con el mercado es superior ellos obtienen un % mínimo de aumento alrededor del 1 %.	-Salud y bienestar: 75 % utilización. -Días libres: 90 % utilización. -Obsequios de cumpleaños: 80 % -Teletrabajo: 98 % -Otros: 75 %
La compensación variable discrecional el patrono nunca se ha negado a pagar la compensación variable discrecional a las personas colaboradoras por decisión, o bien porque los resultados financieros no hayan sido alcanzados. El 100 % puede acceder a esta compensación, pero el porcentaje de utilización disminuye en un 5 % por aquellos colaboradores cuyos resultados individuales fueron deficientes y no reciben el pago por esta razón.	

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Los entrevistados indican que ambos procesos se revisan con una frecuencia de máximo 1 año. Esto ha permitido cuidar que los esquemas de compensación y beneficios logren estar lo más alineados posibles a las tendencias del mercado y las necesidades de las personas colaboradoras se atiendan.

Debido a esto, a pesar de que muchas veces los cambios (aumentos salariales) que sufren las personas colaboradoras en el esquema de su compensación total no es muy significativo y el

esquema de beneficios ofrecido no tiene modificaciones abruptas de 1 año a otro, es importante cuidar que la competitividad de la empresa de servicios esté actualizada con las tendencias del mercado. Lo anterior tiene el fin de incentivar valor agregado en el uso de los esquemas por parte de los colaboradores.

Según lo anterior, se infiere que la empresa de servicios realiza un seguimiento oportuno de sus esquemas, buscando estar en tendencia con las actualizaciones que marca el mercado, competidores, industria y sus colaboradores. Esto permite ofrecer beneficios atractivos a la realidad actual de los entornos internos y externos de la organización.

Tabla 12

Pregunta n.º 7 entrevista. ¿Del esquema de compensación y beneficios existe algún favoritismo de uso por parte de la empresa?

Entrevistado compensación	Entrevistado beneficios
No necesariamente.	No existe preferencia por parte de la empresa.
Actualmente, el porcentaje mayor es el salario fijo. Sin embargo, la organización hace análisis para que los aumentos salariales se realicen en un porcentaje mayor sobre la compensación variable y no sobre la compensación fija, pero eso está en estudio.	El esquema es libre para uso y discreción total por parte del colaborador.

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Esta pregunta tiene como objetivo determinar si la empresa de servicios tiene algún elemento de la compensación o algún beneficio que desee dar a sus colaboradores, ya sea por costos, por estrategia, o bien por preferencia y que por esta razón incentive su uso sobre otros. Debido a esto los líderes de ambas áreas indican que actualmente no existe alguna preferencia. Es decir, las personas pueden elegir si utilizar los beneficios o no y si desean dar su mayor esfuerzo para alcanzar la compensación variable discrecional.

Sin embargo, con esta última existe un plan de que cada año el aumento salarial se dirija hacia la compensación variable y no al salario fijo. Esto se debe a que la compensación variable es pagadera siempre y cuando los resultados de la empresa y las metas individuales se alcancen.

Según lo anterior, se infiere que de ambos esquemas la empresa de servicios tiene como preferencia el uso del esquema de la compensación variable, ya que esta se observa como un ganar-

ganar. Por ende, si las personas colaboradoras dan su mayor esfuerzo por hacer sus tareas diarias la compañía de servicios tiene buenos rendimientos, es una compensación por resultados y beneficia ambas partes.

Tabla 13

Pregunta n.º 8 entrevista. ¿Tiene la empresa de servicios un esquema de compensación y beneficios atractivo para todas las generaciones presentes en la compañía? ¿Conoce las preferencias de las personas colaboradoras del esquema de compensación y beneficios según la edad generacional?

Entrevistado compensación	Entrevistado beneficios
<p>Considero que sí, el tener un esquema de compensación variable es retador para todos los grupos generacionales. A nivel de colaboradores y su preferencia cuando se implementó el modelo de la compensación variable fue muy aceptado por la mayoría, ya que permite que el ingreso extra sea dependiente de mis resultados individuales. Hemos tenido una buena percepción en cuanto al modelo.</p>	<p>Considero que sí, como equipo de compensación quisiéramos tener beneficios que agraden a cada colaborador de acuerdo con sus gustos y preferencia. Pero, en la realidad eso se complica, sin embargo, considero que actualmente los beneficios son bien percibidos por todos los grupos generacionales.</p> <p>En cuanto a la utilización, no tenemos bien segmentado la preferencia por edad generacional. Sin embargo, a nivel general notamos que existe mucha preferencia por los beneficios relacionados con el tiempo libre como los días adicionales libres o el teletrabajo. En una menor escala las personas prefieren obsequios y los relacionados con la salud en una menor porción. No obstante, esto es subjetivo, un servicio de salud lo utilizo por necesidad y tenerlo presente es de vital importancia para los colaboradores, lo agradecen mucho.</p>

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

La pregunta sobre si la empresa de servicios tiene un esquema de compensación y beneficios atractivo para todas las generaciones presentes tiene como objetivo identificar el grado de intencionalidad y de validez de que la compañía en definitivo piensa y busca satisfacer las necesidades de todas las personas colaboradoras sin distinción.

Debido a esto, las personas entrevistadas respondieron que no tienen una segmentación como tal. No obstante, todas las personas colaboradoras tienen una buena percepción de la

compensación y los beneficios, ellos indican que los comentarios fueron muy positivos cuando se incorporó la compensación variable discrecional en el esquema organizacional, pues esto permite tener control sobre una parte de sus ingresos.

Adicionalmente, en la parte de beneficios la líder indica que tanto las nuevas generaciones como las generaciones más adultas disfrutaban los beneficios y no existe una brecha muy marcada de preferencia. Si bien unos beneficios son más utilizados que otros, las personas colaboradoras agradecen tenerlos presentes.

Con esta pregunta se logra inferir que los esquemas de compensación y beneficios no están pensados en las preferencias generacionales. A pesar de esto, las personas colaboradoras mantienen niveles óptimos de satisfacción según los resultados.

Tabla 14

Pregunta n.º 9 entrevista. ¿Cuáles son los medios que utiliza la empresa de servicios para comunicar el esquema de compensación y beneficios a las personas colaboradoras? ¿Este método o métodos es/son efectivos?

Entrevistado compensación	Entrevistado beneficios
<p>Actualmente, únicamente existe el modelo de las cartas de condiciones laborales de la organización.</p> <p>La efectividad de este método es relativa, podemos asegurar que el 100 % recibe su carta, pero un 80 % la lee completamente y la responde.</p> <p>Considero que este es buen medio, pero sin duda alguna debemos buscar mecanismos adicionales más que todo para asegurar la comprensión de la carta.</p>	<p>En la actualidad, la comunicación es por medio de los colaboradores de reclutamiento, personal de Talento Humano y consejeros, adicionalmente, se maneja la comunicación interna a través de correo electrónico. Sin embargo, la efectividad de la información se puede mejorar, existe una cultura olvidadiza y eso afecta los procesos.</p>

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

De la pregunta sobre los mecanismos de comunicación que se utilizan, las personas entrevistadas mencionan que sí existen medios para comunicar lo relacionado con la compensación y los beneficios. Sin embargo, notan que la información no se comprende y mucha no se accede por las personas colaboradoras, ya que indican que existe un fenómeno que llaman cultura olvidadiza y que entre tanta información comunicada por diversas áreas los detalles mínimos e importantes no se retienen.

Por causa de esto las personas entrevistadas indican que deben realizar muchas actualizaciones y tener diversos mecanismos para lograr que la información llegue a todas las personas colaboradoras. Por ende, es un proceso de estar en constante actualización, muchas veces no hay un mayor porcentaje de utilización de los beneficios debido a que se olvidan de las fechas, pierden la chequera o simplemente se les olvida.

Ante los resultados de esta pregunta se logra inferir que la comunicación que utiliza la empresa de servicios es variada. No obstante, los resultados reales no tienen los niveles óptimos de respuesta esperados y se refleja en el uso de los beneficios y las causas por las cuales muchos no se utilizan por las personas colaboradoras.

Análisis de resultados de la aplicación de las entrevistas a los líderes de las áreas de compensación y beneficios. Variable tres: retención de personal

Tabla 15

Pregunta n.º 10 entrevista. ¿Tiene la empresa de servicios un esquema de compensación y beneficios competitivo con el mercado?

Entrevistado compensación	Entrevistado beneficios
Sí, a nivel de mercado los salarios que ofrecemos son competitivos, siempre hay margen de mejora y los colaboradores lo saben. El proceso de la compensación variable discrecional para todos los niveles genera interés en la población de la empresa y el tener revisiones anuales permite generar valor en los colaboradores.	Creo que sí, es decir, como empresa tratamos de tener un esquema de beneficios atractivo y competitivo. Sin embargo, esto es muy subjetivo, pero de manera general podría decir que sí. El teletrabajo y los días libres generan mucho interés en el proceso de reclutamiento y en la percepción de los colaboradores.

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Al contestar esta pregunta los líderes indican que tienen esquemas de compensación y beneficios competitivos con el mercado. Consecuentemente, señalan que, de cierto modo, siempre hay margen de mejora, en donde la autocrítica como organización es fundamental.

Por causa de esto, los gestores de talento humano tienen como objetivo primordial tener a su gente feliz y contenta, satisfecha con lo que les ofrece la empresa. Si bien se conoce que no siempre se les queda bien a todas las personas colaboradoras, en general, el objetivo es brindarles incentivos de calidad.

De acuerdo con lo anterior, se infiere que si bien la tendencia de las personas y las organizaciones es cambiante, hoy en día la empresa de servicios ofrece sus esquemas de compensación y beneficio orientados a la flexibilidad en general. Por lo tanto, ofrecen beneficios con una rica variedad y una compensación total adaptable, en donde cada colaborador sea partícipe de los resultados organizacionales y los propios.

Tabla 16

Pregunta n.º 11 entrevista. De acuerdo con las renunciaciones de personal de los últimos 3 meses ¿qué indican las personas sobre los esquemas de compensación y beneficios de la empresa?

Entrevistado compensación	Entrevistado beneficios
<p>Honestamente, en relación con la compensación este es uno de los indicadores que menor nota tenemos en las encuestas de salidas, los excolaboradores que contestan la encuesta indican que la compensación tiene mucho que mejorar, por ejemplo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor atributo del nuevo empleador: el 90 % menciona que la compensación salarial. 2. % de incremento salarial con la nueva oferta: el 45 % indica que aumento es +50 %, un 35 % 25 % a 50 % mayor y un 20 % entre 1 % al 25 % mayor. 3. Un dato interesante es que el 86 % indica que sí podrían regresar a trabajar con nosotros en el futuro. 	<p>Con relación a los beneficios a nivel general la nota es buena.</p> <p>Por ejemplo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los beneficios se encuentran en el <i>top 7</i> de razones que hicieron la experiencia laboral en la empresa de servicios agradable. 2. El esquema de beneficios se encuentra entre los últimos indicadores que fueron fundamentales en la decisión de salir de la organización. 3. El área de mejora que muchos excolaboradores indican es el proceso de entrega y canje de los beneficios, ya que consideran que es muy manual y antiguo para la época actual.

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

En la obtención de los resultados de esta pregunta se pueden observar dos tratamientos muy diferentes. Por un lado, el líder del área de compensaciones indica que, en las encuestas de salida de personal, el esquema de compensación de la empresa de servicios obtiene malas calificaciones y percepciones negativas. Usualmente, las personas señalan que una de las principales razones para aceptar una oferta de otro empleador es porque ganará más salario.

Si bien es cierto que pueden existir múltiples factores para que una persona salga de una empresa, por causa de la compensación es un factor que ocupa los primeros lugares en este caso.

Un dato importante para tener en cuenta es que a pesar de los malos comentarios sobre la compensación el 86 % estaría dispuesto a trabajar en el futuro en la empresa de servicios.

En el ámbito de los beneficios el escenario resulta distinto, ya que los excolaboradores mencionan como que un elemento que hizo la permanencia en la organización agradable fue el esquema de beneficios ofrecidos e indican que la decisión de salir no radica directamente en un mal esquema. A pesar de lo anterior, es cierto que no todo es bueno, pues una mejora en los comentarios se concentra en el tema de accesibilidad y la modernización del modelo de entrega y canje de los beneficios.

En la obtención de las respuestas a esta pregunta se logra inferir que existen percepciones opuestas en la causa principal de salida de la empresa de servicios siendo como principal motivo el esquema de compensación o beneficios. No obstante, mantener los esquemas actualizados no es suficiente para retener a las personas colaboradoras en las organizaciones.

Tabla 17

Pregunta n.º 12 entrevista. ¿Cuáles métodos utiliza la empresa de servicios para dar seguimiento a las personas colaboradoras que han mostrado interés en salir de la compañía a causa de los esquemas de compensación y beneficios?

Entrevistado compensación	Entrevistado beneficios
<p>Toda persona que ingresa a la empresa se le asigna un <i>travel friend</i>: una persona de su mismo o mayor nivel, pero que ya tiene mínimo 1 año en la compañía, esa persona sirve como asesor y guía en el proceso de adaptación de la empresa. Además, se le asigna un <i>chum</i>, usualmente es el supervisor directo y es quien se encarga de guiar al colaborador en su carrera profesional. Asimismo, de ver cualquier problema o tema que aqueje al colaborador usualmente cuando hay disconformidades con la compensación o incluso la persona tiene una oferta salarial de otra empresa es esta persona quien se acerca a nosotros con el caso para un análisis en conjunto. De acuerdo con el perfil de la persona, la necesidad del departamento y la percepción del supervisor y gerente inmediato es que se toma la decisión de contraoferta o realizar algún ofrecimiento mayor al actual. En caso de proceder con este se realiza la gestión del visto bueno por el comité financiero y se notifica al colaborador por medio de una carta oferta. En caso de que no proceda, de igual forma, el <i>chum</i> y el asesor de talento humano conversan con el colaborador.</p>	<p>No existen casos directos comprobados que la principal razón por salir de la empresa sea por el esquema de beneficios.</p>

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

La respuesta obtenida por el líder del área de beneficios fue corta y clara, a la fecha no se presentaron casos en donde la persona quiera salir de la organización debido al esquema de beneficios. Debido a esto, el líder de compensaciones menciona que sí existen inconformidades por parte de las personas colaboradoras en cuanto a su compensación y que cuando se presentan estos casos la empresa de servicios al ingresar un colaborador le asigna un *chum*. Esta persona tiene un papel fundamental, pues funge como un mentor, en donde cada periodo de compensación (octubre de cada año) las personas tienen sesiones 1 a 1 con sus *chum* y conversan sobre su compensación, expectativas y realidades.

Por causa de lo anterior, este modelo permite tener escenarios de confianza en donde las personas se puedan expresar con cercanía sobre temas personales y profesionales. En este caso son los *chums* los encargados de llevar la queja al equipo de compensaciones, quienes en conjunto

estudian la posibilidad de atender la necesidad del colaborador y dar respuesta, ya sea positiva o negativa a la solicitud que se planteó.

De esta pregunta se logra inferir que la empresa de servicios tiene un modelo de acompañamiento integral bien establecido. Esto permite mapear con exactitud las molestias puntuales en relación con sus procesos y procurando solventar de la mejor manera posible para las relaciones laborales.

Tabla 18

Pregunta n.º 13 entrevista. ¿Existe una relación directa entre la retención del personal y el esquema de compensación y beneficios? ¿Cuál es su opinión?

Entrevistado compensación	Entrevistado beneficios
Completamente de acuerdo, hay una frase que dice <i>por dinero hay espectáculo</i> y es una realidad que muchas personas salen de las organizaciones por mejores condiciones laborales. Es entendido que muchos otros factores influyen en la decisión de dejar una organización como cultura, cargas de trabajo, ambiente laboral, pero la compensación se encuentra en <i>top 3</i> sin duda.	Es integral, los beneficios tienen un peso importante para que una persona permanezca en la organización, hoy en día los modelos híbridos tienen valor agregado en el mercado. Si existe una relación yo la llamaría más indirecta, por ejemplo, el salario tiene un peso mayor yo diría que el salario si detonante, los beneficios en un grado menor.

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Para el líder del área compensación sí existe una relación directa entre dicho esquema y la retención del personal, para el líder del área de beneficios también existe, pero a un nivel menor. Por causa de esto, contemplar esquemas de compensación y beneficios modernos, atractivos y que generan valor agregado a las personas colaboradoras es pilar para lograr que el buen talento esté satisfecho y, sobre todo, desee trabajar para su organización actual.

De esta pregunta se logra inferir que sí existe una relación directa entre los esquemas de compensación y beneficios que la empresa de servicios ofrece y coloca a disposición de las personas colaboradoras. Lo anterior según los líderes de las áreas de compensación y beneficios.

Análisis de resultados de la aplicación de los cuestionarios a los colaboradores de las áreas de contabilidad, finanzas, talento humano, tesorería, payroll. Variable uno: esquema de compensación y beneficios

Tabla 19

Pregunta n.º 3 cuestionario. ¿Conoce usted la estructura del esquema de compensación financiera (salario directo, comisiones o bonificaciones) que la empresa de servicios utiliza para las personas colaboradoras?

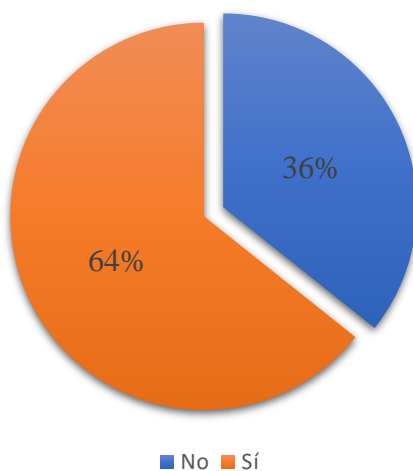
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No	20	36 %
Sí	36	64 %
Total	56	100 %

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Gráfico 1

Pregunta n.º 3 cuestionario

Conocimiento de la estructura del esquema de compensación financiera



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

De acuerdo con los datos que se obtienen y según se aprecia en el Gráfico 1, el 64 % de las personas colaboradoras encuestadas indica que sí conocen la estructura del esquema de compensación financiera de la empresa de servicios, mientras que un 36 % menciona que no la

conocen. Estos resultados se dan debido a las herramientas de comunicación que utiliza la compañía de servicios.

Según lo anterior, se logra inferir que existe una brecha de conocimiento, en donde si bien todas las personas reciben una notificación formal por parte de la empresa de servicios sobre su compensación anual, el entendimiento de esta por parte de las personas colaboradoras no es lo suficientemente claro.

Tabla 20

Pregunta n.º 4 cuestionario. ¿Conoce usted si la empresa de servicios tiene una política establecida sobre el esquema de compensación financiera (salario directo, comisiones o bonificaciones) que se utiliza en la actualidad?

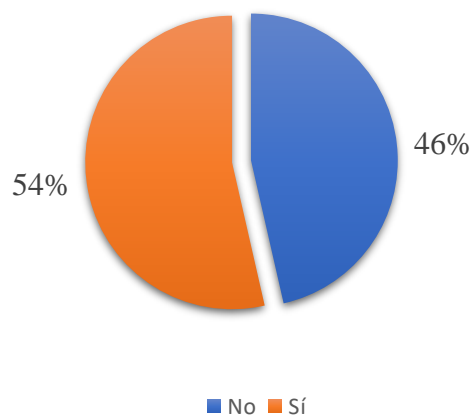
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No	26	46 %
Sí	30	54 %
Total	56	100 %

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Gráfico 2

Pregunta n.º 4 cuestionario

Conocimiento de la política establecida sobre el esquema de compensación financiera



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

De los resultados, 30 colaboradores que representan un 54 % de la muestra indicaron que sí conocen sobre la existencia de una política que regula el esquema de compensación financiero, mientras que 26 trabajadores que representan un 46 % de la muestra señalaron que no. Esto se da por causa de que, en la realidad organizacional existen parámetros o lineamientos históricos sobre cómo se realizan los procesos. Sin embargo, no existe una política definida que regule el proceso de compensación que sea de conocimiento público (institucional) y formal.

A partir de lo anterior se logra inferir que existe una brecha y una disyuntiva entre los mecanismos que la empresa de servicios ofrece como marco regulatorio *versus* el entendimiento de estos como una política institucional de acatamiento regulatorio de los procesos para las partes involucradas.

Tabla 21

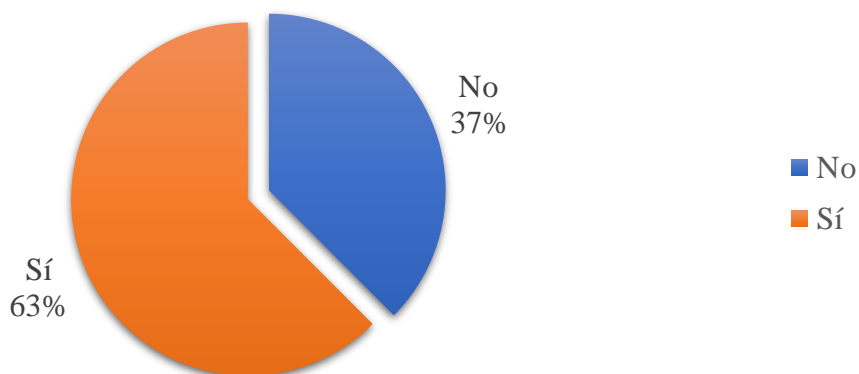
Pregunta n.º 10 cuestionario. ¿Conoce usted todo el esquema de beneficios que la empresa de servicios utiliza para las personas colaboradoras?

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No	21	38 %
Sí	35	63 %
Total	56	100 %

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Gráfico 3
Pregunta n.º 10 cuestionario

Conocimiento de todo el esquema de beneficios que la Empresa de Servicios



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Un 63 % de las personas colaboradoras encuestadas indica que sí conocen el esquema de beneficios que la empresa de servicios utiliza y coloca a disposición de los colaboradores, mientras que un 37 % indica que no. Esto se debe a que la compañía de servicios usa múltiples medios de comunicación para el acceso a la información sin contar con un mecanismo oficial conocido para toda la comunidad organizacional.

Según los resultados se logra inferir que los mecanismos de comunicación que se utilizan en la actualidad cumplen su función de dar a conocer el esquema de beneficios a las personas colaboradoras. Sin embargo, existe una brecha entre la recepción de datos y el entendimiento con claridad de esta.

Tabla 22
Pregunta n.º 11 cuestionario. *¿Conoce usted las políticas y reglas necesarias para optar por el esquema de beneficios de la empresa de servicios?*

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No	22	39 %
Sí	34	61 %

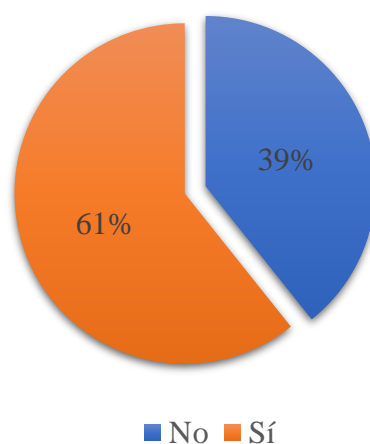
Total**56****100 %**

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Gráfico 4

Pregunta n.º 11 cuestionario

Conocimiento de las políticas y reglas necesarias para optar por el esquema de beneficios



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

De acuerdo con los datos que se obtienen y según se aprecia en el Gráfico 4, el 61 % de las personas colaboradoras encuestadas indica que sí conocen sobre la existencia de una política que regule el esquema de beneficios que la empresa de servicios coloca a disposición de los colaboradores, mientras que un 39 % indica que no. Esto se debe a que, en la actualidad, la empresa de servicios establece las condiciones para optar por los beneficios, sin tener una política definida que regule el proceso y que sea de conocimiento público (institucional) y formal.

Se logra inferir que las personas colaboradoras comprenden que existen condiciones y lineamientos que seguir para disfrutar los beneficios. Sin embargo, el no contener en un solo documento los elementos regulatorios puede causar distorsión en la percepción de la existencia o no de una política como tal.

Análisis de resultados de la aplicación de los cuestionarios a los colaboradores de las áreas de contabilidad, finanzas, talento humano, tesorería, payroll. Variable dos: nivel de satisfacción

Tabla 23

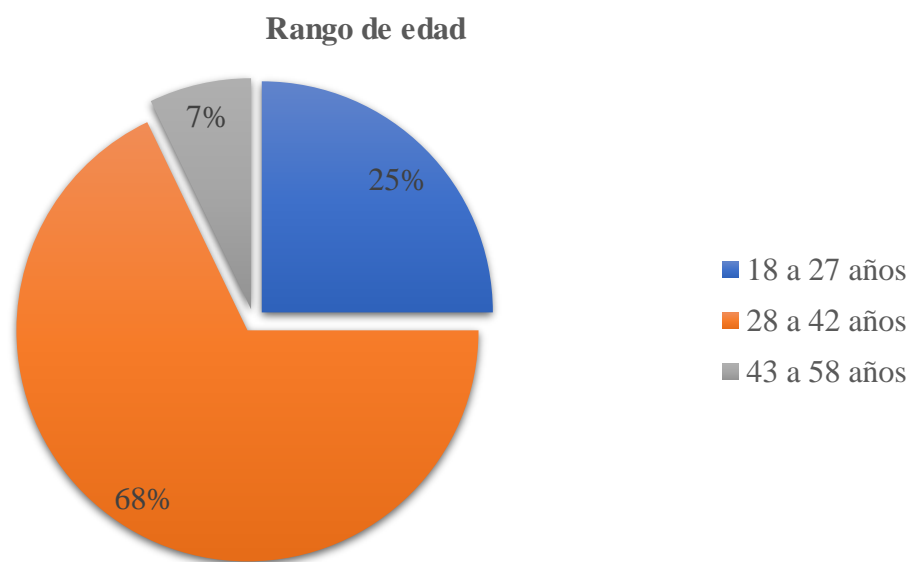
Pregunta n.º 1 cuestionario. ¿En cuál rango de edad se encuentra usted?

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
18 a 27 años	14	25 %
28 a 42 años	38	68 %
43 a 58 años	4	7 %
Total	56	100 %

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Gráfico 5

Pregunta n.º 1 cuestionario



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

De los resultados, 14 colaboradores indicaron tener entre 18 y 27 años, 38 trabajadores detallaron tener entre 28 y 42 años y 4 colaboradores señalaron tener entre 43 a 58 años. Debido a

lo anterior el 25 % de la muestra se considera como la generación Z, un 68 % de la muestra se clasifica como *millennials* y un 7 % de la muestra se cataloga como Generación X.

De estos resultados se logra inferir que la empresa de servicios tiene una población generacional joven adulta. Por ende, los mayores esfuerzos deben dirigirse a la atención de las necesidades de satisfacción y estrategias de retención a este sector, sin descuidar las otras brechas generacionales presentes en la entidad.

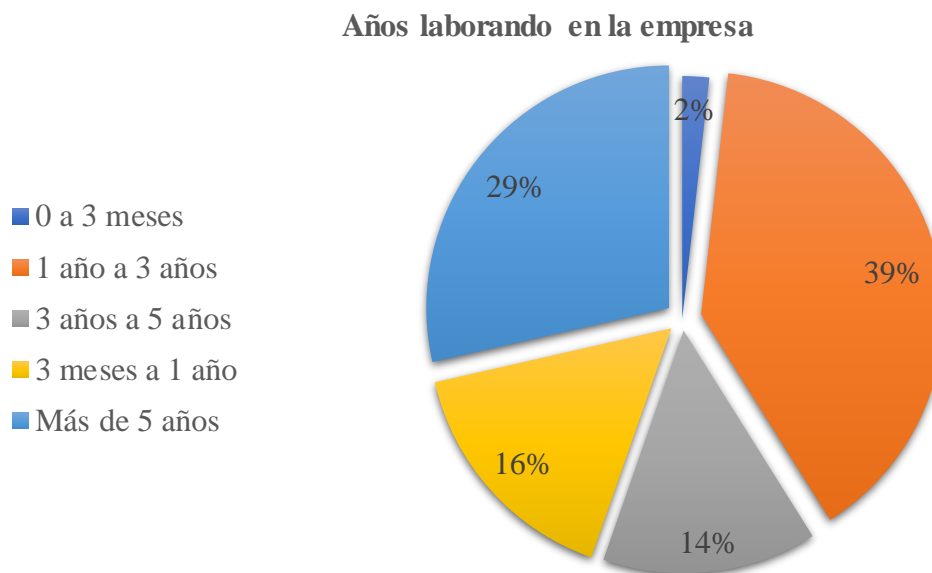
Tabla 24

Pregunta n.º 2 cuestionario. ¿Cuántos años tiene laborando para la empresa de servicios?

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
0 a 3 meses	1	2 %
3 meses a 1 año	9	16 %
1 año a 3 años	22	39 %
3 años a 5 años	8	14 %
Más de 5 años	16	29 %
Total	56	100 %

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Gráfico 6
Pregunta n.º 2 cuestionario



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Un 39 % de las personas colaboradoras encuestadas indica que tienen de 1 año a 3 años de laborar para la empresa de servicios, un 29 % señala que tienen más de 5 años de laborar para la compañía de servicios, un 16 % afirma que tienen entre 3 meses a 1 año de laborar para la empresa de servicios, un 14 % indica que tienen de 3 años a 5 años de trabajar para la empresa de servicios y un 2 % afirma que tiene menos de 3 meses de laborar para la empresa de servicios.

De los resultados anteriores se logra inferir que la población conoce y está *culturizada* con los procesos institucionales, debido a la antigüedad laboral sostenida en el tiempo. Esto genera incidencias a una estabilidad y satisfacción laboral relativamente aceptable para la empresa de servicios.

Tabla 25

Pregunta n.º 5 cuestionario. Sobre la siguiente afirmación: «La empresa de servicios le comunica la información sobre la estructura de su compensación financiera (salario directo, comisiones o bonificaciones) de forma rápida y fácil de comprender» usted se encuentra:

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
En desacuerdo	9	16 %

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	25 %
De acuerdo	22	39 %
Totalmente de acuerdo	11	20 %
Total	56	100 %

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Gráfico 7

Pregunta n.º 5 cuestionario

Comunicación de la información sobre la estructura de su compensación financiera

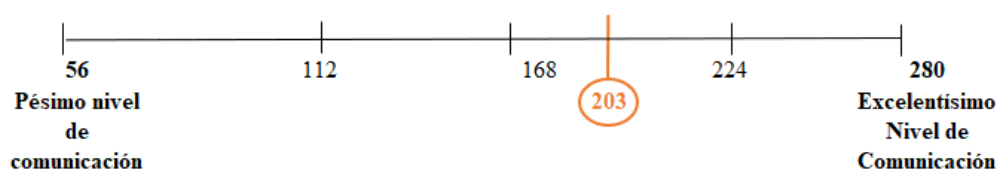


Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Satisfacción escala Likert: comunicación de la empresa de servicios de la información sobre la estructura de su compensación financiera (salario directo, comisiones o bonificaciones) de forma rápida y fácil de comprender.

Figura 6

Escala Likert pregunta n.º 5 cuestionario



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

De acuerdo con los datos que se obtienen sobre la afirmación: «La empresa de servicios le comunica la información sobre la estructura de su compensación financiera (salario directo, comisiones o bonificaciones) de forma rápida y fácil de comprender» y según se aprecia en el Gráfico 7, un 39 % de las personas colaboradoras encuestadas indica que están de acuerdo, un 25 % afirma que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 20 % señala que están totalmente de acuerdo y un 16 % indica que están en desacuerdo.

Debido a la percepción del colaborador con respecto al nivel de comunicación se logra inferir según el modelo de la escala de Likert que se obtiene un resultado bueno y aceptable a favor de la empresa de servicios. Esto permite mejorar los niveles de satisfacción, siempre con un margen de mejora importante.

Tabla 26

Pregunta n.º 7 cuestionario. Suponiendo que su compensación financiera (salario directo, comisiones o bonificaciones) anual es de \$1,000, usted prefiere:

a) Que su pago sea fijo sin la posibilidad de superar los \$1,000 anuales.

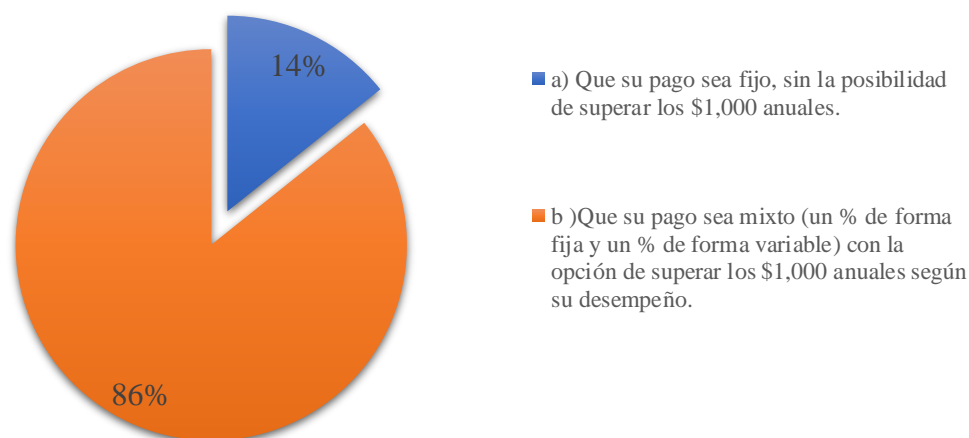
b) Que su pago sea mixto (un % de forma fija y un % de manera variable) con la opción de superar los \$1,000 anuales; siempre y cuando los resultados de la empresa sean positivos y su desempeño individual sea sobresaliente

Respuestas	Cantida d	Porcentaj e
A) Que su pago sea fijo, sin la posibilidad de superar los \$1,000 anuales.	8	14 %
B) Que su pago sea mixto (un % de forma fija y un % de manera variable) con la opción de superar los \$1,000 anuales según su desempeño.	48	86 %
Total	56	100 %

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Gráfico 8
Pregunta n.º 7 cuestionario

Respuesta de la pregunta 7 Cuestionario



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

De los resultados, 48 colaboradores que representan un 86 % de la muestra indicaron que prefieren que su pago sea mixto (un % de forma fija y un % de manera variable) con la opción de superar los \$1,000 anuales según su desempeño. Por otra parte, 8 trabajadores que representan un 14 % de la muestra indicaron que prefieren que su pago sea fijo, sin la posibilidad de superar los \$1,000 anuales.

Debido a esta preferencia por parte de las personas colaboradoras se logra inferir que la empresa de servicios tiene un esquema competitivo y alineado con las expectativas internas y fuerzas externas (mercado) que influyen en la organización con la satisfacción y retención del personal.

Tabla 27

Pregunta n.º 12 cuestionario. Qué opina usted sobre la siguiente afirmación: «Los beneficios que la empresa de servicios coloca a mi disposición tienen una excelente accesibilidad (fácil de utilizar, con una entrega rápida y eficaz)»

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	4 %

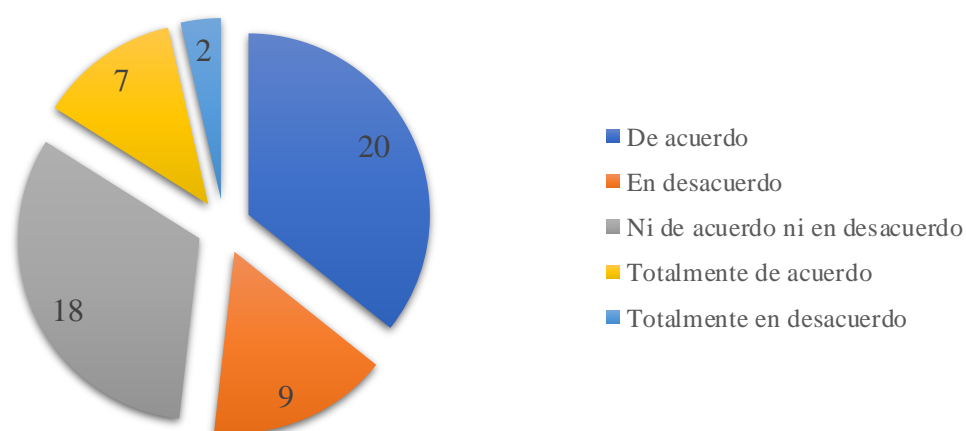
En desacuerdo	9	16 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	32 %
De acuerdo	20	36 %
Totalmente de acuerdo	7	13 %
Total	56	100 %

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Gráfico 9

Pregunta n.º 12 cuestionario

Opinión a la accesibilidad de los beneficios

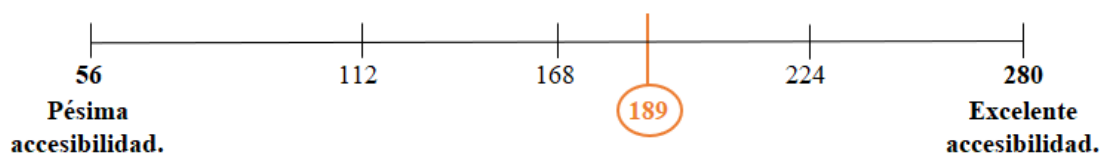


Fuente: elaboraci3n propia con datos de la presente investigaci3n, San Jos3, 2023.

Satisfacci3n escala Likert: los beneficios que la empresa de servicios coloca a mi disposici3n tienen una excelente accesibilidad (f3cil de utilizar, con una entrega r3pida y eficaz).

Figura 7

Escala Likert pregunta n.º 12 cuestionario



Fuente: elaboraci3n propia con datos de la presente investigaci3n, San Jos3, 2023.

De acuerdo con los datos que se obtienen sobre la afirmación: *los beneficios que la empresa de servicios coloca a mi disposición tienen una excelente accesibilidad (fácil de utilizar, con una entrega rápida y eficaz)* y según se aprecia en el Gráfico 9, un 36 % de las personas colaboradoras encuestadas indica que están de acuerdo, un 32 % señala que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 16 % afirma que está en desacuerdo, un 13 % totalmente de acuerdo y un 4 % totalmente en desacuerdo.

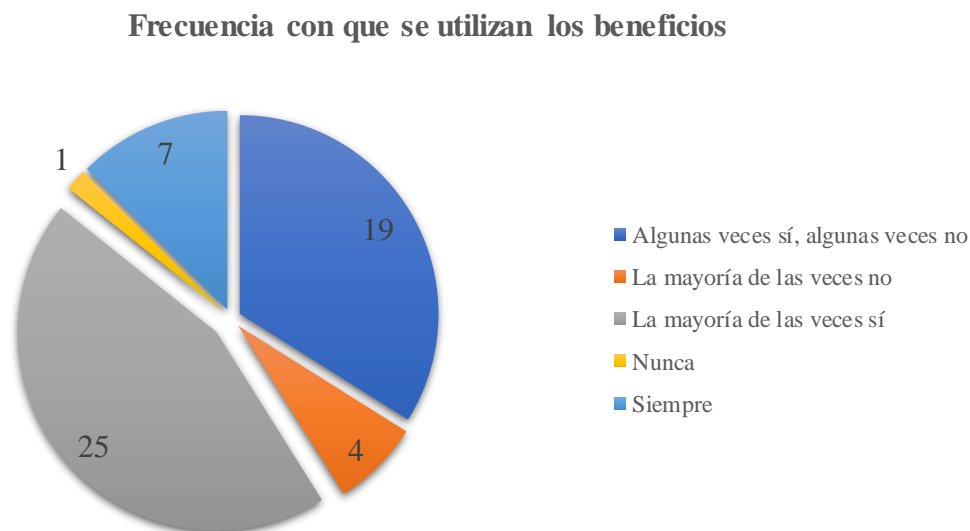
Debido a la percepción del colaborador con respecto a la accesibilidad del esquema de beneficios, se logra inferir según el modelo de la escala de Likert que el resultado es de una buena accesibilidad. Este parámetro está a favor de la empresa de servicios que permite tener un indicio de buena satisfacción de las personas colaboradoras a partir del esquema en estudio ofrecido.

Tabla 28

Pregunta n.º 13 cuestionario. ¿Con qué frecuencia utiliza usted los beneficios que la empresa de servicio coloca a su disposición?

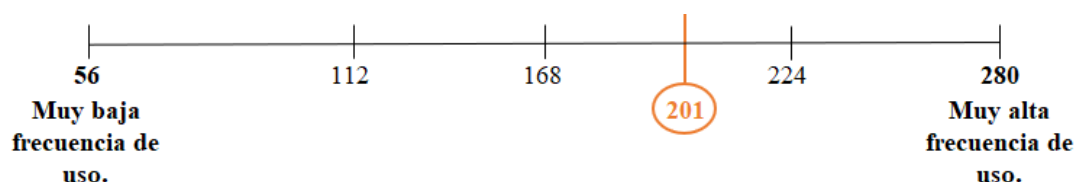
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	7	13 %
La mayoría de las veces sí	25	45 %
Algunas veces sí, algunas veces no	19	34 %
La mayoría de las veces no	4	7 %
Nunca	1	2 %
Total	56	100 %

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Gráfico 10*Pregunta n.º 13 cuestionario*

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Satisfacción escala Likert: frecuencia de uso de los beneficios que la empresa de servicios coloca a disposición de las personas colaboradoras.

Figura 8*Escala Likert pregunta n.º 13 cuestionario*

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

De acuerdo con los datos que se obtienen sobre la pregunta de la frecuencia de uso de los beneficios que la empresa de servicios coloca a la disposición de las personas colaboradoras y según se aprecia en el gráfico: 25 colaboradores que representan un 45 % de la muestra indican que la mayoría de las veces sí los usan, 19 trabajadores equivalente a un 34 % de la muestra señalan que algunas veces sí y algunas veces no los utilizan, 7 colaboradores que representan un 13 % de la muestra afirman que siempre usan los beneficios, 4 colaboradores que significa un 7 % de la muestra señalan que la mayoría de las veces no usan los beneficios y 1 colaborador que representa

un 2 % de la muestra indicó que nunca usa los beneficios que la empresa de servicios coloca a su disposición.

Debido a la diversidad de los beneficios ofrecidos, se puede inferir que la mayoría de las personas colaboradoras tiene una frecuencia de uso alta del esquema. Además, factores como la comunicación y la accesibilidad se relacionan con el mejoramiento del indicador de la frecuencia de uso.

Tabla 29

Orden de preferencia generación Z. Ordene de 1 a 6 (siendo 1 el más importante y 6 el menos relevante) los siguientes beneficios según su preferencia

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Remuneración por tiempo no trabajado	6	11 %
Servicio de alimentación en el centro de trabajo	5	9 %
Transporte subsidiado por la empresa	2	4 %
Actividades de ocio, recreativas o deportivas	1	2 %
Reembolso de medicinas	0	0 %
Agrupación gremial o <i>club</i> social	0	0 %
Total	14	25 %

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

De acuerdo con los datos que se obtienen sobre el orden de preferencia de los beneficios de la generación Z y según se aprecia en la tabla, la remuneración por tiempo no trabajado es el beneficio número 1, el servicio de alimentación en el centro de trabajo es el 2, el transporte subsidiado por la empresa es el número 3, las actividades de ocio, recreativas o deportivas es el 4 y el reembolso de medicinas y la agrupación gremial o *club* social es el beneficio 5 y 6.

Tabla 30

Orden de preferencia generación millennials. Ordene de 1 a 6 (siendo 1 el más importante y 6 el menos relevante) los siguientes beneficios según su preferencia

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Remuneración por tiempo no trabajado	16	29 %
Reembolso de medicinas	10	18 %
Servicio de alimentación en el centro de trabajo	4	7 %
Transporte subsidiado por la empresa	3	5 %
Agrupación gremial o <i>club</i> social	3	5 %
Actividades de ocio, recreativas o deportivas	2	4 %
Total	38	68 %

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

De acuerdo con los datos que se obtienen sobre el orden de preferencia de los beneficios de la generación *millennial* y según se aprecia en la tabla, la remuneración por tiempo no trabajado es el beneficio número 1, reembolso de medicinas es el 2, servicio de alimentación en el centro de trabajo es el número 3, transporte subsidiado por la empresa es el 4, agrupación gremial o *club* social es el beneficio 5 y actividades de ocio, recreativas o deportivas es el beneficio número 6.

Tabla 31

Orden de preferencia generación X. Ordene de 1 a 6 (siendo 1 el más importante y 6 el menos relevante) los siguientes beneficios según su preferencia

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Reembolso de medicinas	4	7 %
Remuneración por tiempo no trabajado	0	0 %
Agrupación gremial o <i>club</i> social	0	0 %
Servicio de alimentación en el centro de trabajo	0	0 %
Transporte subsidiado por la empresa	0	0 %
Actividades de ocio, recreativas o deportivas	0	0 %
Total	4	7 %

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

De acuerdo con los datos que se obtienen sobre el orden de preferencia de los beneficios de la generación X y según se aprecia en la tabla, el reembolso de medicinas es el beneficio número 1, remuneración por tiempo no trabajado es el 2, agrupación gremial o *club* social es el número 3, servicio de alimentación en el centro de trabajo es el 4, transporte subsidiado por la empresa y actividades de ocio, recreativas o deportivas es el beneficio 5 y beneficio número 6.

Tabla 32

Orden general. Ordene de 1 a 6 (siendo 1 el más importante y 6 el menos relevante) los siguientes beneficios según su preferencia

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Remuneración por tiempo no trabajado	22	39 %
Reembolso de medicinas	14	25 %
Servicio de alimentación en el centro de trabajo	9	16 %
Transporte subsidiado por la empresa	4	7 %

Actividades de ocio, recreativas o deportivas	3	5 %
Agrupación gremial o <i>club</i> social	3	5 %
Total	56	100 %

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

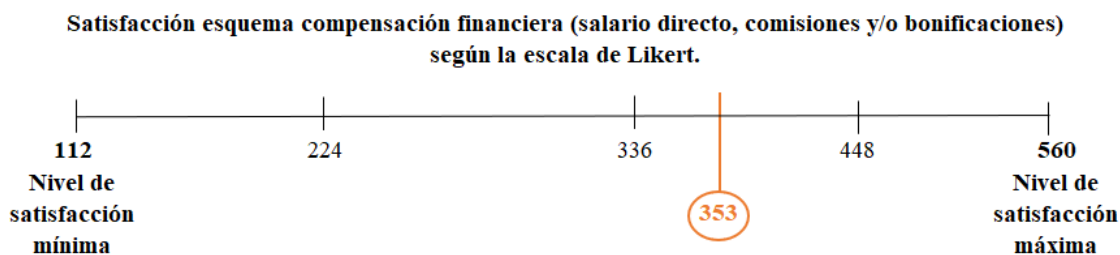
De acuerdo con los datos que se obtienen sobre el orden de preferencia de los beneficios y según se aprecia en la Tabla 32: 22 colaboradores que representan un 39 % de la muestra indican la remuneración por tiempo no trabajado como el número 1 en preferencia; 14 trabajadores que representan un 25 % de la muestra señalan reembolso de medicinas como el 2; 9 colaboradores que representan un 16 % de la muestra indican el servicio de alimentación en el centro de trabajo como el número 3; 4 colaboradores que representan un 7 % de la muestra indican el transporte subsidiado por la empresa como el 4; 3 colaboradores que representan un 5 % de la muestra eligen actividades de ocio, recreativas o deportivas y la agrupación gremial o *club* social como los beneficios 5 y 6 de preferencia.

Por causa de la población generacional que más se encuentra presente en la empresa (*millennials*) es que se da la preferencia de los beneficios en el orden de asistenciales, complementarios y recreativos. Esto se relaciona con las motivaciones de dicha generación (diversidad de ejecución e independencia).

Según lo anterior, se infiere que la empresa de servicios, a pesar de no tener un estudio formal de la preferencia generacional, tiene buenos indicios de colocar a disposición un esquema de beneficios atractivo para satisfacer las necesidades y promover la retención del personal de su población mayoritaria y de las generaciones de menor presencia.

Figura 9

Escala Likert Satisfacción de compensación financiera. Satisfacción general del esquema de compensación financiera (salario directo, comisiones o bonificaciones) según la escala de Likert

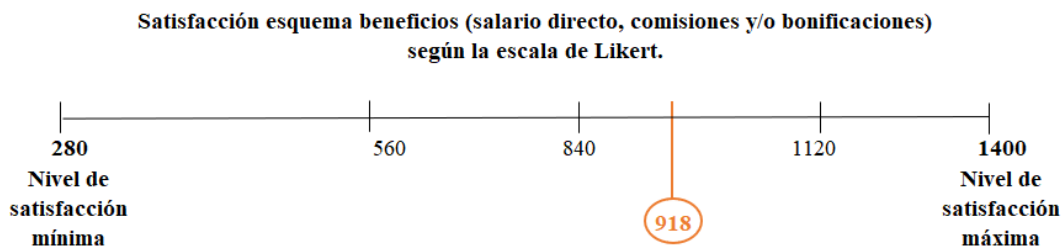


Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Según las preguntas respondidas por las personas encuestadas y de acuerdo con la escala de Likert se puede inferir que la muestra de las personas colaboradoras que respondieron el cuestionario está satisfecha con el esquema de compensación financiera (salario directo, comisiones o bonificaciones) que la empresa de servicios les ofrece.

Figura 10

Satisfacción general del esquema de beneficios según la escala de Likert



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Según las preguntas respondidas por las personas encuestadas y de acuerdo con la escala de Likert se puede inferir que la muestra de las personas colaboradoras que respondieron el cuestionario está satisfecha con el esquema de beneficios que la empresa de servicios les ofrece.

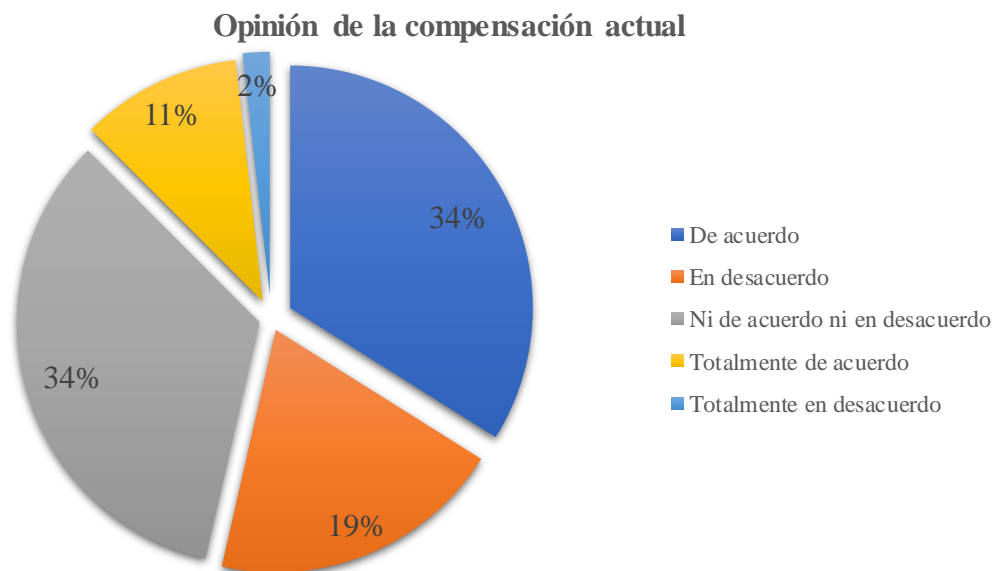
Análisis de resultados de la aplicación de los cuestionarios a los colaboradores de las áreas de contabilidad, finanzas, talento humano, tesorería, payroll. Variable tres: retención del personal

Tabla 33

Pregunta n.º 6 cuestionario. Al leer la siguiente frase: «No estoy satisfecho con mi compensación financiera actual (salario directo, comisiones o bonificaciones)» usted se encuentra

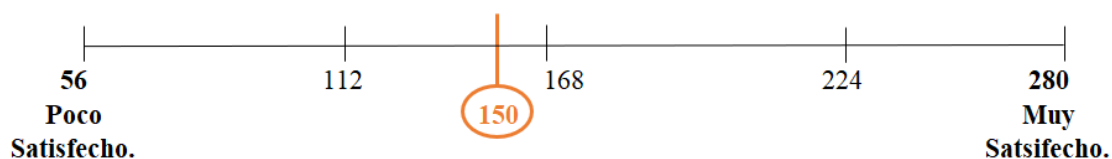
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	11 %
De acuerdo	19	34 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	34 %
En desacuerdo	11	20 %
Totalmente en desacuerdo	1	2 %
Total	56	100 %

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Gráfico 11*Pregunta n.º 6 cuestionario*

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Satisfacción escala Likert: no estoy satisfecho con mi compensación financiera actual (salario directo, comisiones o bonificaciones).

Figura 11*Escala Likert pregunta n.º 6 cuestionario*

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

De los resultados, 19 colaboradores que representan un 34 % de la muestra, se encuentran de acuerdo con la afirmación. La misma cantidad de trabajadores que representan un 34 % de la muestra indican que se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación, 11 colaboradores que representan un 20 % de la muestra se encuentran en desacuerdo con la afirmación, 6 colaboradores que representan un 11 % de la muestra se encuentran totalmente de acuerdo con la afirmación y 1 persona que representa un 2 % de la muestra indica que se encuentra totalmente en desacuerdo con la información. Debido al análisis de esta pregunta sobre la percepción directa de las personas colaboradoras en relación con su sentimiento sobre el esquema

de compensación directamente evaluando el esquema en términos financieros, se puede inferir que la mayoría de los colaboradores tienen un sentimiento de insatisfacción generado por la posibilidad de acceder a más recursos económicos.

Tabla 34

Pregunta n.º 8 cuestionario. ¿En los próximos 3 meses usted consideraría salir de la empresa de servicios porque su compensación financiera (salario directo, comisiones o bonificaciones) no le satisface?

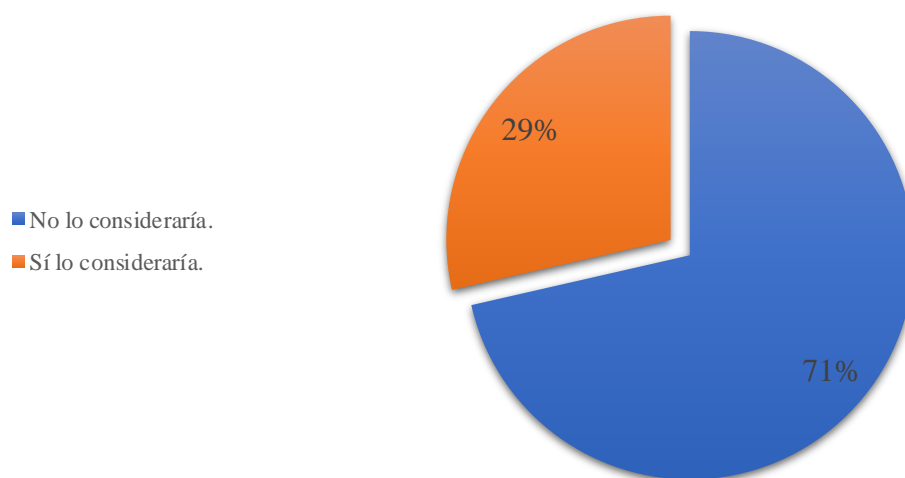
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No lo consideraría.	40	71 %
Sí lo consideraría.	16	29 %
Total	56	100 %

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Gráfico 12

Pregunta n.º 8 cuestionario

Considera salir de la Empresa de Servicios en los próximos 3 meses por la compensación actual



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

De acuerdo con los datos que se obtienen y según se aprecia en el Gráfico 12, 40 personas que representan un 71 % de las personas colaboradoras encuestadas indican que en los próximos 3 meses no considerarían salir de la empresa de servicios porque su compensación financiera

(salario directo, comisiones o bonificaciones) no le satisface. Mientras tanto, 16 personas, que representan un 29 % de los colaboradores encuestados, mencionan que sí lo considerarían.

Lo anterior se debe a qué se considera el esquema de compensación de las empresas en el ámbito general como uno de los principales factores (no es el único), por el cual las personas deciden salir o permanecer en la organización. De acuerdo con los resultados se infiere que las personas colaboradoras consideran permanecer en la empresa de servicios incluso con su actual esquema de compensación, creando buenas muestras de retención del personal.

Tabla 35

Pregunta n.º 9 cuestionario. ¿Considera usted que existe relación directa entre el esquema de compensación y la retención del personal? Por favor, justifique su respuesta

¿Considera usted que existe relación directa entre el esquema de compensación y la retención del personal? Por favor, justifique su respuesta

- | | |
|----------|--|
| Sujeto 1 | Por supuesto que sí, ya que tiene que haber un balance, entre más valoren su trabajo y así sea compensado el colaborador se mantiene. |
| Sujeto 2 | La oportunidad de crecimiento es estática, no se logra tener un ascenso y el crecimiento es base de nuevas tareas, pero sin compensación económica. |
| Sujeto 3 | Sí, las empresas transnacionales pueden ser muy competitivas cuando buscan atraer talento. |
| Sujeto 4 | Sí, considero que existe una relación directa porque pese a que tenga un buen clima laboral nadie estuviera aquí si no tuviera un pago. |
| Sujeto 5 | Considero que, para las funciones realizadas, el grado académico que tiene la persona no hay una compensación cercana al 100 %. Se puede mejorar la remuneración salarial con base al grado académico. |
| Sujeto 6 | Sí hay una relación directa, si no hay una buena compensación el colaborador buscará otras alternativas. Adicional considero que si hay buena compensación la empresa se garantiza tener un buen talento humano. |
| Sujeto 7 | Sí, porque al tener la compensación al final del periodo es variable. |
| Sujeto 8 | Sí, definitivamente hoy en día existe una relación directa entre el salario y la compensación total y la permanencia en la empresa. |
-

-
- Sujeto 9 Sí, claro, el ambiente laboral es bueno, pero la compensación depende mucho que la persona no considere otras opciones con mejor compensación. Los salarios no son tan competitivos.
- Sujeto 10 Sí, el esquema de compensación está directamente relacionado con como un trabajador se siente recompensado en su labor, si este no es adecuado según el mercado y las aspiraciones del colaborador este buscará nuevas oportunidades que él considere que lo recompensan mejor.
- Sujeto 11 Considero que sí existe relación directa, pues los colaboradores tienen responsabilidades económicas y puede ser uno de los factores que afecta la retención.
- Sujeto 12 Sí definitivamente, cuando ya uno lleva varios años y la posibilidad de una promoción no está cercana, el salario se mantiene muy bajo con respecto a mi nivel de educación y experiencia, si voy a buscar trabajo a otras empresas, con mi licenciatura y la experiencia ya adquirida, mi salario será mucho mayor.
- Sujeto 13 Totalmente de acuerdo, en mi caso me siento muy a gusto con la compensación y en especial el ambiente laboral en mi equipo de trabajo y el liderazgo presentado.
- Sujeto 14 Sí. Al considerar el salario que ofrece el mercado, formación académica, idiomas, vs. las demandas de la casa persona: préstamos, inflación, familia, etc.
Sumado, las personas siempre esperan ganar más, sobre todo si se ha relacionado con alguna de las categorías de desempeño o a una promoción o progresión, genera más expectativa de tener un monto más alto de incremento.
- Sujeto 15 Sí, ya que una está ligada a la otra.
- Sujeto 16 Considero que esto depende mucho del rol en el que se encuentra la persona. En mi caso actualmente me siento cómoda con el salario y me siento muy bien. Sin embargo, para posiciones de un rol más técnico, puede que este sea un factor de retención.
- Sujeto 17 Sí, si me saliera una oportunidad con una mejora salarial significativa, me movería.
- Sujeto 18 Sí existe la relación directa, ya que si se recibe una oferta con mayor compensación no es posible retener al personal.
- Sujeto 19 Personalmente, lo que más me importa en una empresa es el ambiente laboral. Pero, el salario es importante, ya que he visto en colegas brechas de compensaciones en puestos similares muy grandes y parte de sentirse bien en un lugar es la compensación salarial.
-

-
- Sujeto 20 Sí, desempeña un papel fundamental en la retención del personal al influir en la satisfacción laboral, la motivación, la percepción de equidad y la fidelidad de los empleados hacia la organización
- Sujeto 21 Todos los beneficios que una empresa ofrezca son razones adicionales para reforzar la retención, para todo el motor principal de trabajar es la compensación.
- Sujeto 22 Sí, gran parte del sustento de laborar para una empresa se debe a la compensación que recibe, sin embargo, aún más que eso es que haya justicia en las partes, porque muchas veces las situaciones son muy diferentes entre líneas de servicio y eso afecta la motivación para estar en la empresa.
- Sujeto 23 Si considero que haya relación, dado que parte importante de trabajar en una empresa es la compensación, por lo que si uno se encuentra satisfecho con su pago, se encontrará satisfecho con su lugar de trabajo.
- Sujeto 24 Sí.
- Sujeto 25 Considero que sí, ya que todos buscamos tener una mayor estabilidad económica de acuerdo con nuestras capacidades educativas.
- Sujeto 26 Claro, ya que las personas siempre quieren que se valore todo su conocimiento y desempeño, así que si se esfuerzan mucho y no le compensan equilibradamente, no se sentirá satisfecho.
- Sujeto 27 No puedo confirmar si impacta directamente o no, sin embargo, es importante dar visibilidad con el fin de evitar confusiones o dudas que puedan generar un malestar o insatisfacción en los colaboradores y generen deseo de salida
- Sujeto 28 Totalmente, aunque no siempre se retiene personal por el salario. Es una de las partes más importantes que se toman en cuenta.
- Sujeto 29 Sí, claro, en otras empresas el salario es más alto.
- Sujeto 30 Totalmente va ligado. Existen otras y muchas compañías en donde su esquema de compensación es superior. Esto repercute totalmente en la retención del personal. Podría indicar que un factor que influye actualmente en que las personas se mantengan en la compañía es el ambiente laboral y beneficios. Sin embargo, honestamente considero que influye la alta carga de trabajo que tienen todas las áreas.
- Sujeto 31 Creo que las empresas transnacionales ofrecen paquetes de beneficios y bonificaciones muy competitivas actualmente, sin embargo, creo que la bonificación actual y la estabilidad pesan a la hora de tomar una decisión,
-

-
- Sujeto 32 Depende de las situaciones de cada persona. Si hay necesidad económica y que el salario actual no cubra si será una decisión importante, pero si no afecta el bienestar mental de la persona porque sus finanzas están ok el salario no es el único factor para considerar
- Sujeto 33 Sí, afecta mucho la parte del reconocimiento del buen trabajo ejecutado, que no es recompensando oportunamente.
- Sujeto 34 Sí, ya que las personas buscan siempre un mejor salario para cubrir sus necesidades
- Sujeto 35 Me parece que sí porque, es una oportunidad de mejora constante para todos con sus programas de aprendizajes, siempre el ser humano busca lo mejor para tener una comodidad y eso hoy en día se logra mayoritariamente teniendo estabilidad económica, entonces a la que se encuentran una oportunidad salarial mejor deciden ese cambio
- Sujeto 36 Sí, considero que haya una relación directa. Debido a que si uno colaborador se encuentra satisfecho con el esquema de compensación se siente motivado en el trabajo y hasta da su milla extra.
- Sujeto 37 Claro que sí, considerando que muchas personas se esfuerzan esperando recibir un pago suficiente por su trabajo. En caso de no recibirlo, la motivación y el desempeño sufren, lo que también influye en la estabilidad en su trabajo.
- Sujeto 38 Sí, existe una clara relación entre ambas. Sin embargo, otros factores como el salario emocional, el desarrollo profesional, entre otros influyen enormemente en la retención.
- Sujeto 39 Sí, muchos compañeros se han ido por una mejor oportunidad salarial
- Sujeto 40 Sí, considero que la compensación es uno de los factores de retención al estar relacionado directamente con el ingreso de muchas familias, entre más ingreso más estabilidad económica.
- Sujeto 41 Sí, claro, es un punto o aspecto estratégico para atraer buenos candidatos y sostenerlos, la equidad es buena también porque se percibe que se es remunerado de manera justa y es más probable que se mantengan comprometidos con la empresa.
- Sujeto 42 Considero que la relación es más indirecta, ya que regularmente las personas andan buscando más un sitio de trabajo en el que les paguen bien, pero que a la vez haya otros beneficios que den una mayor flexibilidad y estabilidad de vida, además de crecimiento profesional.
-

-
- Sujeto 43 Existe una relación directa ya este es un factor importante que evalúan los colaboradores para continuar.
- Sujeto 44 No, me parece que es más un tema de ambiente laboral, por supuesto que el tema salarial siempre es de preocuparse y buscar mejores beneficios es una meta, pero no siempre por más dinero se asegura la estabilidad. El ambiente actual me agrada y no pienso salir de la firma a pesar del esquema de compensación.
- Sujeto 45 No.
- Sujeto 46 Personalmente, creo que la retención del personal siempre ha dependido del ambiente de trabajo y compensaciones aparte del salario fijo no creo que afecten demasiado en la preferencia de quedarse o no en la compañía.
- Sujeto 47 Considero que no hay relación directa, ya que existen colaboradores que realizan mal su trabajo y ganan más que los que realizan mejor sus funciones.
- Sujeto 48 Existe a nivel de mercado mejores ofertas a nivel de compensación sin embargo la posibilidad del WH.
- Sujeto 49 Considero que la retención de personal no solo se identifica con la variable de compensación salarial, ya que conlleva otros factores como capacitación profesional, sentirse productivo, sentirse identificado con su trabajo, valoración de la labor del colaborador, salud mental, tener tiempo para compartir con la familia y desconectarse de temas laborales, tecnología y sistemas que sirvan de herramientas para facilitar el trabajo, empatía y solidaridad del grupo con el que se trabaja, flexibilidad laboral en horarios, entre otros.
- Sujeto 50 No, porque muchas veces las compensaciones no están equivalentes a los cargos que realiza cada persona.
- Sujeto 51 En la compensación actual no existe esa relación, se basa» sobre una banda salarial que está completamente desactualiza y sin un seguimiento a conciencia de un área empoderada con los expertos del caso y análisis de fondo sobre la materia.
- Sujeto 52 No debería tener una relación directa.
- Sujeto 53 No sabría si la hay o no, no tengo conocimiento.
- Sujeto 54 N/A
- Sujeto 55 N/A
-

Sujeto 56 .

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Tabla 36

Resultados de la pregunta n.º 9 cuestionario

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Sí	43	77 %
No	9	16 %
No respondió	4	7 %
Total	56	100 %

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Se realizó una pregunta abierta a las personas colaboradoras encuestadas para conocer su opinión sobre si consideran qué existe relación directa entre el esquema de compensación y la retención del personal. Los resultados que se obtuvieron fueron: 43 colaboradores que representan un 77 % de la muestra indican que sí existe una relación directa entre el esquema de compensación y la retención del personal, 9 trabajadores que representan un 16 % de la muestra indican que no existe tal relación directa entre la compensación y la retención del personal, mientras que 4 colaboradores que representan un 7 % de la muestra no respondieron a la pregunta.

Es importante conocer la opinión de las personas colaboradoras encuestadas debido a que existen altas posibilidades de que las personas decidan buscar otra opción de trabajo en virtud de una insatisfacción con el esquema de compensación que reciben. Por lo tanto, según los resultados se logra inferir que las personas colaboradoras de la empresa de servicios sí consideran que existe una relación directa entre los elementos mencionados. Y aquellos que respondieron que no existe tal relación, si la consideran como un factor importante para tomar en cuenta por las organizaciones.

Tabla 37

Pregunta n.º 25 cuestionario. Según la siguiente afirmación: «La empresa de servicios no tiene: ni suficientes ni buenos beneficios, eso me desmotiva mucho» usted está:

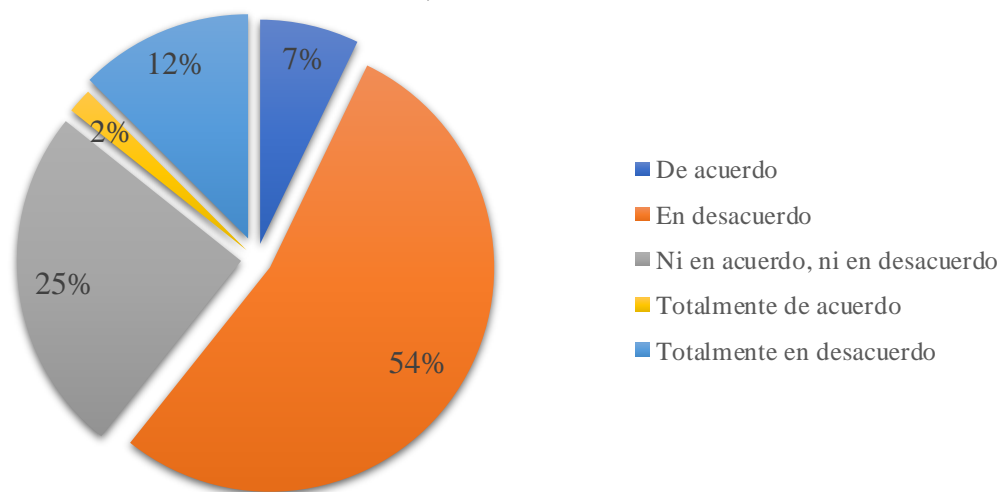
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	2 %
De acuerdo	4	7 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	25 %
En desacuerdo	30	54 %
Totalmente en desacuerdo	7	13 %
Total	56	100 %

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Gráfico 13

Pregunta n.º 15 cuestionario

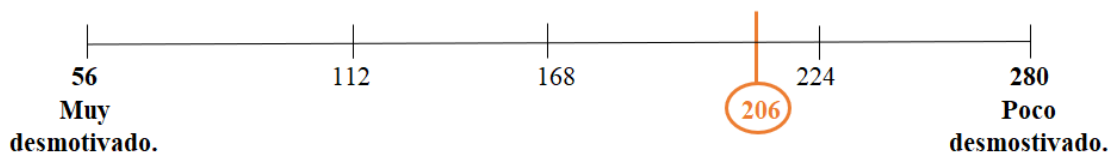
Opinión de la Empresa de Servicios no tiene: ni suficientes ni buenos beneficios, eso desmotiva mucho



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Satisfacción escala Likert: la empresa de servicios no tiene: ni suficientes ni buenos beneficios, eso me desmotiva mucho.

Figura 12
Escala Likert pregunta n.º 15 cuestionario



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

De acuerdo con los datos que se obtienen sobre la afirmación *La empresa de servicios no tiene: ni suficientes ni buenos beneficios, eso me desmotiva mucho* y según se aprecia en el Gráfico 13, 30 colaboradores que representan un 54 % de la muestra indican que están en desacuerdo con la afirmación. Asimismo, 14 trabajadores que representan un 25 % de la muestra indican que no están de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación, 7 colaboradores que representan un 13 % de la muestra indican que están totalmente en desacuerdo con la afirmación, 4 colaboradores que representan un 7 % de la muestra indican que se encuentran de acuerdo con la afirmación y 1 colaborador que representa un 2 % de la muestra indicó que se encuentra totalmente de acuerdo con la afirmación.

Debido a que la empresa de servicios ofrece una gama de beneficios que se alinean a las necesidades reales de las personas colaboradoras y de acuerdo con su preferencia, se logra inferir según la escala de Likert que el sentimiento de las personas hacia el esquema de beneficios se considera como un estimulante positivo que disminuye la desmotivación y aumenta la satisfacción.

Tabla 38
Pregunta n.º 30 cuestionario. Lea la siguiente afirmación: «Los beneficios que me brinda la empresa de servicios son muy buenos y no quiero ni pienso salir de esta compañía» usted se encuentra:

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2 %
En desacuerdo	4	7 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	38 %
De acuerdo	21	38 %

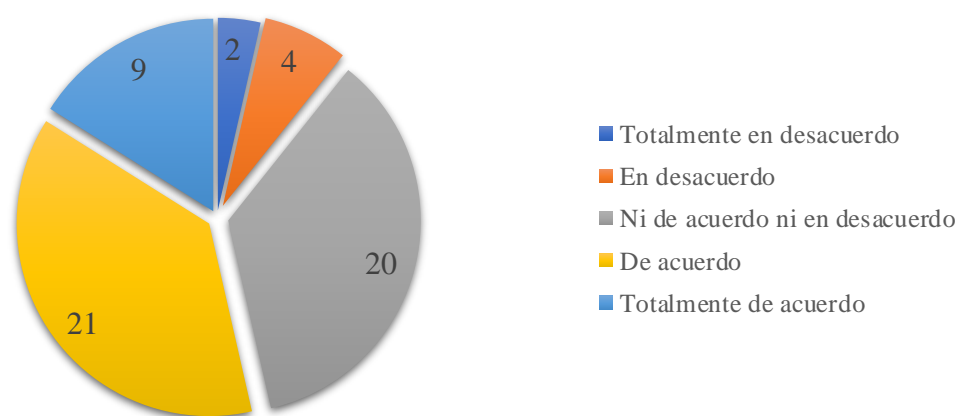
Totalmente de acuerdo	9	16 %
Total	56	100 %

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Gráfico 14

Pregunta n.º 16 cuestionario

Opinión sobre los beneficios que brinda la Empresa de Servicios son muy buenos, que no quiero ni pienso salir de esta empresa

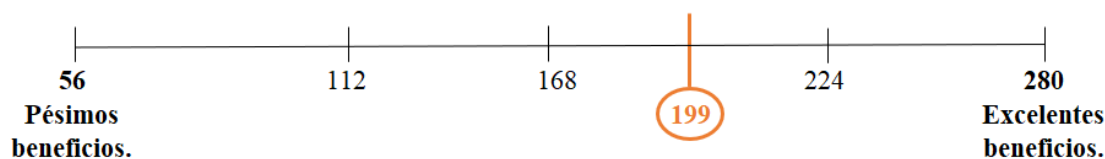


Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Satisfacción escala Likert: los beneficios que me brinda la empresa de servicios son muy buenos y no quiero ni pienso salir de esta compañía.

Figura 13

Escala Likert pregunta n.º 16 cuestionario



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

De acuerdo con los datos que se obtienen sobre la afirmación *Los beneficios que me brinda la empresa de servicios son muy buenos y no quiero ni pienso salir de esta compañía* y según se aprecia en el Gráfico 14, 21 colaboradores que representan un 37 % de la muestra indican que están de acuerdo con la afirmación. Asimismo, 20 trabajadores que representan un 36 % de la

muestra indican que no están de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación, 9 colaboradores que representan un 16 % de la muestra indican que están totalmente de acuerdo con la afirmación, 4 colaboradores que representan un 7 % de la muestra indican que se encuentran desacuerdo con la afirmación y dos colaboradores que representan un 4 % de la muestra indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Por causa del establecimiento de un buen esquema de beneficios, las personas pueden considerar la permanencia o no de un lugar de trabajo. Cuanto mejor sea la percepción del colaborador sobre este esquema, mayor será la satisfacción y la estabilidad del personal en la empresa de servicios. Por lo tanto, se puede inferir que las personas colaboradoras consideran los beneficios de la empresa de servicios como bastante buenos, lo cual aumenta los niveles de satisfacción y, por consiguiente, ayuda a la retención del personal.

Tabla 39

Pregunta n.º 27 cuestionario. Según la siguiente afirmación: «Si la empresa de servicios actual no le ofrece ningún esquema de beneficios, usted buscaría otra compañía en el mercado que se los brinde» usted está

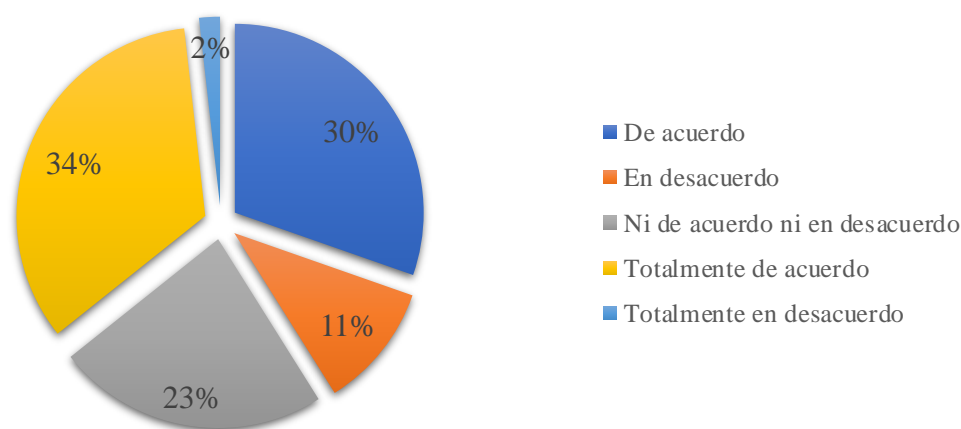
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	19	34 %
De acuerdo	17	30 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	23 %
En desacuerdo	6	11 %
Totalmente en desacuerdo	1	2 %
Total	56	100 %

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Gráfico 15

Pregunta n.º 27 cuestionario

Si la Empresa de Servicios actual no le ofrece ningún esquema de beneficios, usted buscaría otra empresa en el mercado que sí se los brinde

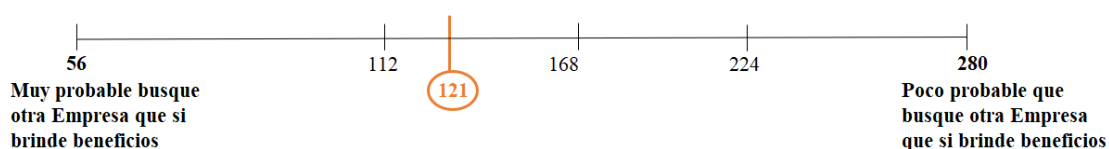


Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Satisfacción escala Likert: si la empresa de servicios actual no le ofrece ningún esquema de beneficios, usted buscaría otra compañía en el mercado que se los brinde.

Figura 14

Escala Likert pregunta n.º 27 cuestionario



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

De acuerdo con los datos que se obtienen sobre la afirmación *Si la empresa de servicios actual no le ofrece ningún esquema de beneficios, usted buscaría otra compañía en el mercado que se los brinde* y según se aprecia en el Gráfico 15, 19 colaboradores que representan un 34 % de la muestra indican que están totalmente de acuerdo con la afirmación. Además, 17 trabajadores que representan un 30 % de la muestra indican que están de acuerdo con la afirmación, 13 colaboradores que representan un 23 % de la muestra indican que no están de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación, 6 colaboradores que representan un 11 % de la muestra indican que

se encuentran en desacuerdo con la afirmación y 1 colaborador que representa un 2 % de la muestra indica que se encuentra totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Los beneficios que las empresas ofrecen a sus colaboradores son de vital importancia en la percepción de estos sobre la organización. Esto se debe a que representan incentivos que benefician al personal y que permiten cuidar o dar a conocer la relevancia que las personas tienen para las compañías. Según los resultados, se logra inferir que, efectivamente, mantener un esquema alineado con las expectativas, necesidades y motivaciones de las personas, ayuda a mejorar los niveles de satisfacción y aumenta los niveles de retención laboral.

Tabla 40

Pregunta n.º 18 cuestionario. ¿Considera usted que existe relación directa entre el esquema de beneficios y la retención del personal? Por favor, justifique su respuesta

¿Considera usted que existe relación directa entre el esquema de beneficios y la retención del personal? Por favor, justifique su respuesta	
Sujeto 1	De nuevo el tema de los beneficios siempre es un <i>plus</i> , no la regularidad, con aumentos, seguro médico ya es una excelente garantía los bonos adicionales para días de desconexión, algunos para WFH es un excelente incentivo, los discrecionales son una meta.
Sujeto 2	Si existe relación, ya que con beneficios, dan a dar una imagen de que tratan bien a sus empleados y que valoran su esfuerzo, por ende, el empleado se encuentra satisfecho y se motiva más para continuar en la firma.
Sujeto 3	Sí, lo pensaría.
Sujeto 4	Sí, existe relación directa porque nadie se va a negar aceptar un trabajo en otro sitio donde ganen más salario.
Sujeto 5	Sí.
Sujeto 6	Sí, ya que motiva al personal
Sujeto 7	Sí.
Sujeto 8	Sí.
Sujeto 9	Sí existe una relación directa entre más y mejores beneficios más quiero trabajar para la empresa.

Sujeto 10 Sí.

Sujeto 11 Sí, del mismo modo, es una relación sobre cuan recompensado un trabajador se siente y qué ventajas tengo por laborar en un lugar, si el salario no es el deseado, pero se compensa con beneficios esto disminuye mi deseo de rotar o si tengo una opción de otra empresa con mejor compensación económica, pero sin beneficios no va a generar interés rotar

Sujeto 12 Sí, hay relación directa, es uno de los elementos a tomar en cuenta pues son incentivos que generan bienestar. Se pueden mejorar los tiempos de entrega.

Sujeto 13 Sí claro, los beneficios atraen muchísimo a las personas, lo que desmotiva un poco es cuando se da un cambio extremo de los mismos, es decir, cuando están en constante modificación causa incertidumbre

Sujeto 14 Claro que si es un extra que mantiene al colaborador feliz.

Sujeto 15 Sí, no todas las empresas cuentan con seguro médico, póliza de vida, y beneficios flexibles. En mi criterio, conocer y hacer uso de estos beneficios, si ayuda en la retención.

Sujeto 16 Sí, ya que están ligados el uno con el otro.

Sujeto 17 En gran parte, ya que un buen esquema de beneficios combinado con un salario competitivo hace que las personas encuentren un entorno agradable y con ello se garantiza un alto porcentaje de retención de personal.

Sujeto 18 Creo que sí ayuda, pero no es tan determinante como el salario. Por ejemplo, yo me iría a trabajar a una empresa que no me pague el seguro médico si el incremento salarial es bastante más alto para yo cubrirlo por mi cuenta con mi nuevo salario.

Sujeto 19 Si existe relación, ejemplo: si una empresa tiene como beneficio el *bono* el personal se retiene para no perder ese adicional.

Sujeto 20 Si, considero que es una relación bilateral, si uno demuestra ser un buen colaborador a través de su empeño y gestiones de procesos, siempre dando lo mejor, lo cual es respaldado por *feedbacks* y líderes; es importante sentir que tiene un buen salario, pues la empresa cuenta con una persona que le importa su trabajo y si se siente a gusto es su mejor carta pues lo demostrará de forma interna como externa.

Sujeto 21 Sí, desempeña un papel fundamental en la retención del personal al influir en la satisfacción laboral, la motivación, la percepción de equidad y la fidelidad de los empleados hacia la organización.

-
- Sujeto 22 Los beneficios son ese motivo por el que ahora un empleado decide cuán orgulloso se siente de trabajar en un lugar y cuán valorado se siente.
- Sujeto 23 Sí, parte los beneficios vienen a compensar/equilibrar, lo que la compensación directa no logra y al ser igual para todas las personas fomenta la equidad.
- Sujeto 24 Sí
- Sujeto 25 Sí es un factor importante, pero considero que va más directo el tema de compensación salarial.
- Sujeto 26 Los colaboradores siempre están en busca de beneficios y donde se sientan acompañados o respaldados.
- Sujeto 27 Sí, ya que es una motivación adicional
- Sujeto 28 Considero que sí, entre más atractivos sean los beneficios mayor interés de permanecer, importante recalcar que me refiero a calidad y no cantidad de beneficios, por ejemplo, un regalo a fin de año como *mouse*/cargador inalámbrico donde la mayoría de los teléfonos no tiene esa tecnología se convierte en un beneficio o incentivo no funcional para muchos
- Sujeto 29 Claro que sí, la competencia está fuerte, por eso, es importante tener un buen esquema de beneficios
- Sujeto 30 Sí, estoy de acuerdo. Los beneficios que tiene la empresa de servicios son buenos.
- Sujeto 31 Sí, considero que los beneficios básicos como la salud y de bienestar, son necesarios para la satisfacción integral del colaborador y pesan a la hora de tomar decisiones.
- Sujeto 32 Si es parte del clima laboral y todas las empresas de prestigio ofrecen beneficios
- Sujeto 33 Sí, aparte del salario las personas buscan Asociación Solidarista, Seguros Médicos y otros que le generen un valor a la empresa
- Sujeto 34 Sí, sí existe relación directa. Los colaboradores de hoy en día buscan la manera de compartir más tiempo con sus familias y de aprovechar el tiempo fuera del trabajo, por lo tanto, todo aquello que les ahorre tiempo y dinero siempre van a hacer de primera elección.
- Sujeto 35 Considero que sí hay relación directa.
-

-
- Sujeto 36 Sí, así es. Un colaborador estará agradecido con el lugar en el que trabaja por los beneficios que le ofrece, y ese será uno de los factores que lo mantendrá estable.
- Sujeto 37 Sí, ya que parte de la retención del personal se da por la satisfacción de este y el esquema de beneficios es sumamente importante dentro del esquema completo de remuneración.
- Sujeto 38 Sí, claro, muchos compañeros se van por una mejor oportunidad salarial. Actualmente, el costo de la vida es muy elevado y funciona tener un mayor ingreso para cubrir las necesidades básicas.
- Sujeto 39 Sí, muchas personas consideran entre más beneficios más motivación para mantenerme en una compañía.
- Sujeto 40 Sí, los beneficios son ahora una normalidad y parte de la competencia en Talento. Importante también el tema de sean de fácil acceso y variados.
- Sujeto 41 Considero que sí hay relación directa, debido a que el hecho de tener una serie variada de beneficios brinda a los colaboradores una mayor atracción de organizarse entre vida personal, salud y trabajo.
- Sujeto 42 Si existe relación directa que es un factor que evalúan los colaboradores para seguir en la firma.
- Sujeto 43 No, los beneficios son solo beneficios, el contrato de labores se lleva a cabo por lo acordado en cuanto a la remuneración.
- Sujeto 44 No creo que sea la principal razón.
- Sujeto 45 No debido a que otras empresas pueden ofrecer otros beneficios que a los colaboradores les funcionen más como por ejemplo el teletrabajo.
- Sujeto 46 Lamentablemente la parte de compensación es más relevante para la situación económica del país.
- Sujeto 47 Considero que un esquema de beneficios es importante que sea simple de entender de saber dónde encontrarlos y de saber cómo aprovecharlos.
En retención, para muchos roles considero que tiene más peso en retención el aspecto salarial.
- Sujeto 48 No, porque al final la persona siguiente buscara un lugar donde encuentren mayores beneficios
-

-
- Sujeto 49 No tiene tanta relación a nivel personal, es más importante el salario que los beneficios. Sin embargo, es un *plus* a nivel de comparar en algún momento otras posibilidades en el mercado
- Sujeto 50 Parcialmente, los beneficios aportan para dar una mejor experiencia y bienestar al colaborador. Pero impactan más en la retención el liderazgo y compensación (salario).
- Sujeto 51 No estoy del todo convencido.
- Sujeto 52 No del todo, ya que estos beneficios son adicionales, pero lo que sí me parece es que tal vez los colaboradores se desaniman un poco ya que estos varían mucho y más bien van a la baja eso puede hacer que se pueda pensar eso de retención de personal.
- Sujeto 53 N/A
- Sujeto 54 N/A
- Sujeto 55 N/A
- Sujeto 56 .
-

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Tabla 41
Resultados de la pregunta n.º 18 cuestionario

	Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Sí		42	75 %
No		10	18 %
No respondió		4	7 %
Total		56	100 %

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Se realizó una pregunta abierta a las personas colaboradoras encuestadas para conocer su opinión sobre si ellos consideran que existe relación directa entre el esquema de beneficios y la retención del personal. Los resultados son: 42 colaboradores que representan un 75 % de la muestra indican que sí existe una relación directa entre el esquema de compensación y la retención

del personal, 10 trabajadores que representan un 18 % de la muestra indican que no existe tal relación directa entre la compensación y la retención del personal, mientras que 4 colaboradores que representan un 7 % de la muestra no respondieron a la pregunta.

Al igual que el esquema de compensación, el esquema de beneficios es un pilar (no el único) para tener colaboradores comprometidos y leales a las organizaciones. Según los datos anteriores se logra inferir que efectivamente las personas colaboradoras de la empresa de servicios opinan que si existe una relación directa entre la satisfacción del personal y, adicionalmente, influye en la decisión de salir o permanecer en una organización.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

A continuación, producto de la aplicación de los instrumentos para medir las variables y unidades de estudio, así como del análisis de los datos de los resultados, se presentan las principales conclusiones extraídas para la investigación desarrollada en la empresa de servicios:

- La estructura del esquema de compensaciones de la empresa de servicios tiene un elemento fijo y un componente variable, lo que lo convierte en un modelo competitivo y atractivo para las personas colaboradoras.
- La estructura del esquema de beneficios que la empresa de servicios ofrece se divide en cinco categorías, lo que otorga una buena variedad de elección para las personas colaboradoras.
- La creación de políticas institucionales para los esquemas de compensación y beneficios es fundamental para una funcionalidad óptima e integral en los procesos de regulación, alcance, comunicación e información.
- Las personas colaboradoras de la empresa de servicios muestran buenos niveles de satisfacción, en relación con los elementos integrales de los esquemas de compensación y beneficios.
- En la era de la comunicación es fundamental transferir la información de manera sencilla y fácil de interpretar, además de utilizar canales correctos, en tendencia y de un acceso rápido para que las personas se sientan a gusto y cómodas con su entorno.
- El conocimiento de las características, motivaciones, gustos y preferencias de la población organizacional es un pilar básico que permite ofrecer soluciones para los problemas, así como generar sintonía emocional de pertenencia y satisfacción en el lugar de trabajo.
- Existe una relación directa entre los esquemas de compensación y beneficios que se ofrecen a las personas colaboradoras y la satisfacción del personal, siempre y cuando estos respondan a la actualidad y el entorno organizacional de las empresas.

- Elementos como la antigüedad laboral y la percepción general de las personas colaboradoras sobre la intención de salir de la empresa de servicios en los próximos meses por causa de los esquemas de compensación y beneficios son concluyentes en que dichos esquemas cumplen con un papel importante en la retención laboral.
- Los esquemas de compensación y beneficios no son los únicos elementos de relevancia para retener al personal. Pero, sin duda alguna obtienen una posición de relevancia cuando las personas analizan la posibilidad de buscar otras opciones laborales.
- En conjunto los esquemas de compensación y beneficios que se ofrecen a las personas colaboradoras tienen una relación directa con la retención del personal, en un grado mayor como factor determinante la compensación sobre los beneficios. Pero, no se excluye a los últimos como un aliado importante de retención.
- Al considerar los puntos de mejora en el ámbito general, la empresa de servicios tiene en la actualidad en sus esquemas de compensación y beneficios modelos que responden directamente a los niveles de satisfacción y retención de sus colaboradores.

Recomendaciones

Con fundamento en la investigación aplicada en la empresa de servicios se presentan las siguientes recomendaciones:

- Crear las políticas oficiales que permitan establecer los principios, con relación al proceso logístico, comunicación, alcance, periodos, responsables, términos, condiciones y puntos de contingencia sobre ambos esquemas de compensación y beneficios.
- Establecer canales oficiales de comunicación, en donde se logren instaurar controles de confirmación y aceptación de los términos para establecer el círculo completo de comunicación, notificación, aceptación o declinación, respuesta y ejecución.
- Elaborar un repositorio único y oficial en donde las personas colaboradoras puedan acceder a toda la información importante y relevante de los esquemas, con una accesibilidad sin exclusión y fácil de utilizar.

- Mejorar el procedimiento logístico de los procesos de compensación y beneficios en torno a la planificación, organización y procedimientos operativos anuales, para generar una mayor eficiencia en términos administrativos y estratégicos que beneficien a las personas colaboradoras que se encargan de los procesos y usuarios de los esquemas.

Capítulo VI. Propuesta

De acuerdo con la información adquirida en la presente investigación, se plantea una propuesta final para implementar mejoras en el proceso de los esquemas de compensación y beneficios, así como la unificación de información en una sola herramienta. Lo anterior tiene el fin de mejorar la experiencia del usuario en la empresa de servicios.

Adicionalmente, lo que se plantea en el presente capítulo tiene como objetivo brindar una serie de estrategias metodológicas y operativas que ayudan a los integrantes de las áreas de compensaciones y beneficios a desenvolverse mejor en el ambiente de la gestión de los recursos humanos, desarrollando una herramienta única que permita mantener una cultura de constante desarrollo, mejorar su forma de trabajo e incentivar el mayor potencial en cada uno de sus miembros. Igualmente, se busca ofrecer insumos de calidad para incentivar el uso consciente de los esquemas y favorecer a la cultura organizacional desde los pilares de satisfacción y retención del personal.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar una herramienta interactiva para los esquemas de compensación y beneficios para las personas colaboradoras de la empresa de servicios.

Objetivos específicos

1. Determinar la importancia de la implementación de una herramienta interactiva para los esquemas de compensación y beneficios.
2. Establecer las características de una herramienta interactiva para los esquemas de compensación y beneficios.
3. Planificar el procedimiento para la creación de una herramienta interactiva para los esquemas de compensación y beneficios.

FODA de los esquemas de compensación y beneficios

A continuación, se muestra el análisis FODA con respecto a los esquemas de compensación y beneficios de la entidad investigada. Se efectúa este análisis para conocer nuevas iniciativas en relación con el entorno y las características propias de las áreas que se encargan de estos esquemas en la empresa de servicios.

Figura 15
FODA



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

El FODA es una herramienta de mucha utilidad para lograr de manera sencilla un análisis que pueda dar más información y seguridad a las empresas para mitigar riesgos en la toma de decisiones y así reducir errores. Este es un proceso que todas las organizaciones deben efectuar para tener un procedimiento más estructurado.

Del mismo modo, esto permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el manejo de proyectos. Lo anterior tiene el fin de tener más y mejor información en el momento de tomar decisiones para dar los mejores resultados y la mejor manera de eso es conocer el estatus de lo que se trabaja.

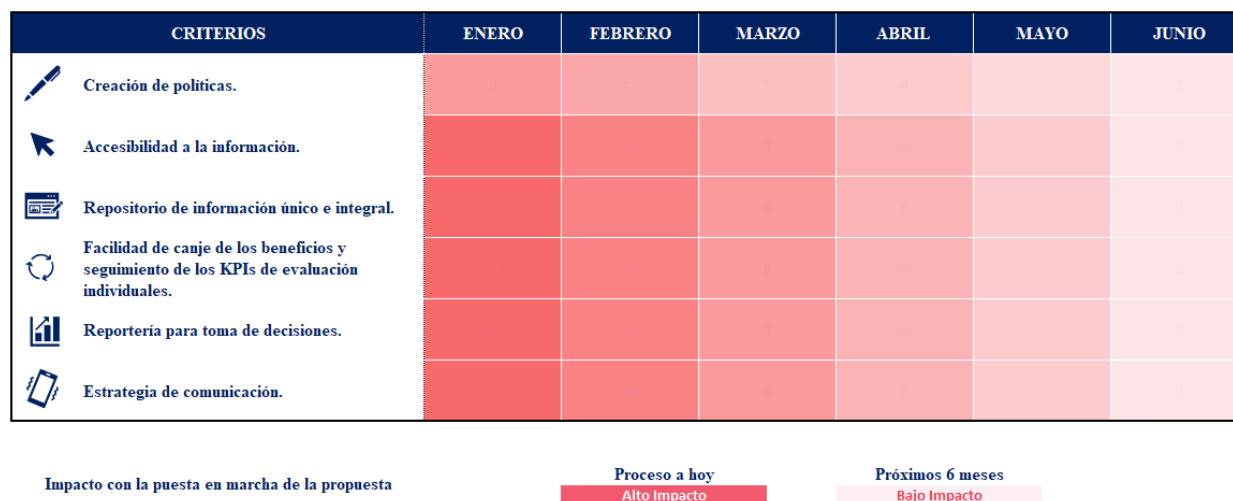
Mapa de calor criterios por mejorar de los esquemas de compensación y beneficios

Después del análisis de los resultados de esta investigación, de las conclusiones y recomendaciones, se establece una serie de criterios de una relevancia importante para la empresa de servicios, en torno a sus esquemas de compensación y beneficios. A partir de este análisis se seleccionaron seis elementos, dentro de los cuales se pretende trazar un plan de acción, desde la implementación hasta la puesta en marcha de la herramienta integral. Estos seis criterios son:

1. Creación de políticas.
2. Accesibilidad a la información.
3. Repositorio de información único e integral.
4. Facilidad de canje de los beneficios y seguimiento de los KPI de evaluación individual.
5. Reportería para la toma de decisiones.
6. Estrategia de comunicación.

A continuación, en la Figura 16 se muestra el mapa de calor con la disminución esperada del impacto de los esquemas de compensación y beneficios con base en los criterios mencionados. Lo anterior tiene el fin de ofrecer un producto de calidad que aumente los niveles de satisfacción para las personas colaboradoras y retención del personal en la empresa de servicios.

Figura 16
Mapa de calor



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Justificación

La siguiente propuesta se realiza según las necesidades que se identificaron durante esta investigación y como resultado de las recomendaciones se sugiere crear un repositorio único y oficial para la empresa de servicios en donde las personas colaboradoras puedan acceder de forma sencilla, que cuente con toda la información importante (políticas). Esto hará que el intercambio de los procesos logísticos sea más fácil y la comunicación sea más efectiva en la era actual, en el llamado siglo del conocimiento y de la información, en donde la tecnología se considera un pilar para las empresas. Lo anterior tiene el fin de generar valor agregado a un pilar y sus colaboradores como aliados estratégicos en la consecución de resultados.

La presente propuesta pretende crear mejores posibilidades de obtener un personal a gusto y motivado con su trabajo, con una rotación moderada, cuyo impacto radique directamente en la generación de clientes más satisfechos, reducción de tiempo, costo y aumento de ideas para la innovación apoyado en la mejora de procesos dentro del departamento. Por lo tanto, el propósito de esta propuesta de creación de una herramienta integral es cubrir puntos de mejora, así como reforzar las buenas prácticas de los esquemas de compensación y beneficios actuales que permitan mantener un buen ambiente laboral y aportar a la cultura organizacional.

Planificación

La creación de la herramienta integral para los esquemas de compensación y beneficios de la empresa de servicios consta de cuatro fases, las cuales se encuentran estructuradas estratégicamente. Lo anterior tiene el fin de que la herramienta se encuentre lista para el mes de julio de 2024. Para dicho proceso se contratará un analista de TI y un arquitecto de una compañía tercerizada.

A continuación, se detalla cada una de las fases del proyecto:

Fase n.º 1: presentación idea equipo desarrollador

Fecha de inicio: 15 enero de 2024.

Fecha de finalización: 02 febrero de 2024.

Esta fase consiste en los primeros acercamientos con el equipo desarrollador para mapear todos los aspectos del proyecto como:

1. Presentación idea equipo desarrollador.
2. Construcción Business Case.
3. Involucramiento áreas necesarias.
4. Levantamiento insumos necesarios.
5. Planeación de los siguientes pasos.

Fase n.º 2: construcción idea

Fecha de inicio: 05 febrero de 2024.

Fecha de finalización: 18 marzo de 2024.

Esta fase consiste en la construcción de la herramienta por parte del equipo desarrollador del proyecto y la preparación de las políticas por parte de la empresa de servicios, las tareas de esta fase se detallan en:

1. Creación de políticas de los esquemas de compensación y beneficios.
2. Recolección de insumos.

3. Reuniones áreas involucradas.
4. Parametrización.

Fase n.º 3: desarrollo idea

Fecha de inicio: 11 marzo de 2024.

Fecha de finalización: 27 mayo de 2024.

Esta fase consiste en el desarrollo de la herramienta por parte del equipo desarrollador del proyecto y el proceso de pruebas junto con la empresa de servicios para validar la operación correcta de la herramienta. Las tareas de esta fase se detallan en:

1. Creación de perfiles *test*.
2. Configuración de la plataforma.
3. Pruebas 1.
4. Parametrización de hallazgos.
5. Pruebas 2.
6. Optimización plataforma.

Fase n.º 4: estrategia de comunicación

Fecha de inicio: 03 junio de 2024.

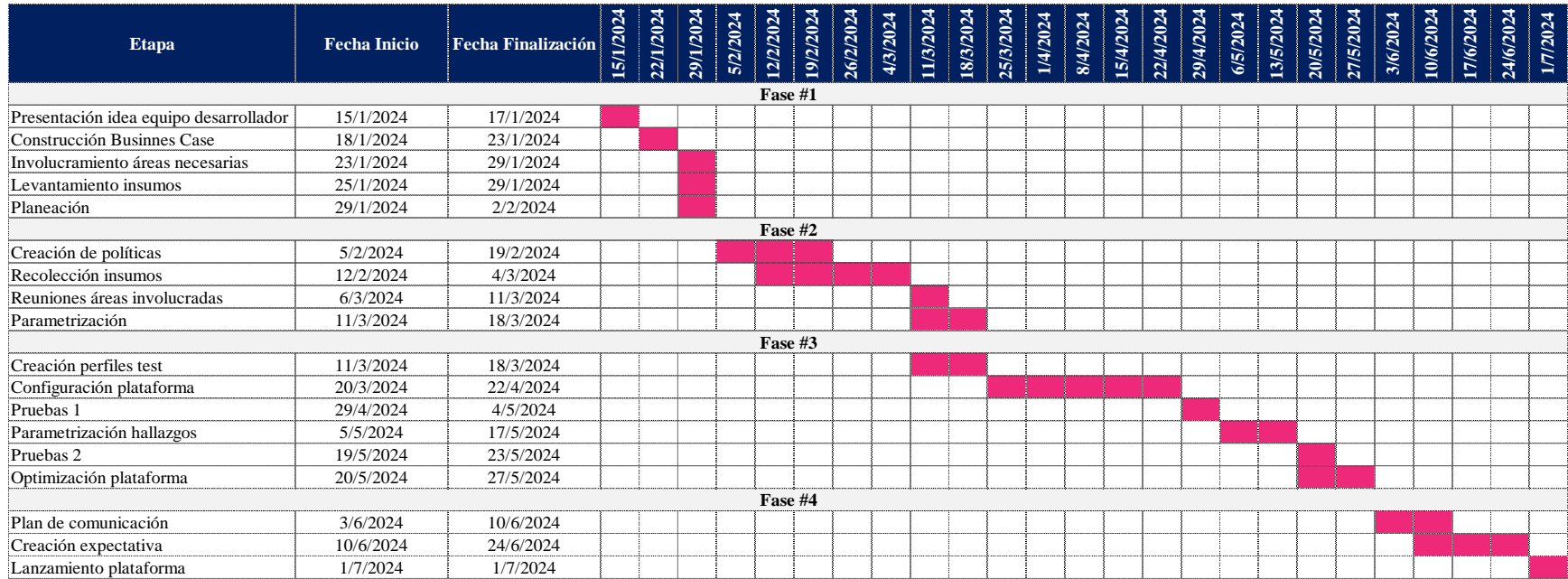
Fecha de finalización: 24 junio de 2024.

Esta fase consiste en la ejecución de la estrategia de comunicación por parte de la empresa de servicios para dar el lanzamiento de la herramienta a las personas colaboradoras. Esta fase consta de las siguientes tareas:

1. Plan de comunicación.
2. Creación expectativa.
3. Campañas y *marketing*.

Lanzamiento de la herramienta: fecha de lanzamiento 01 julio de 2024.

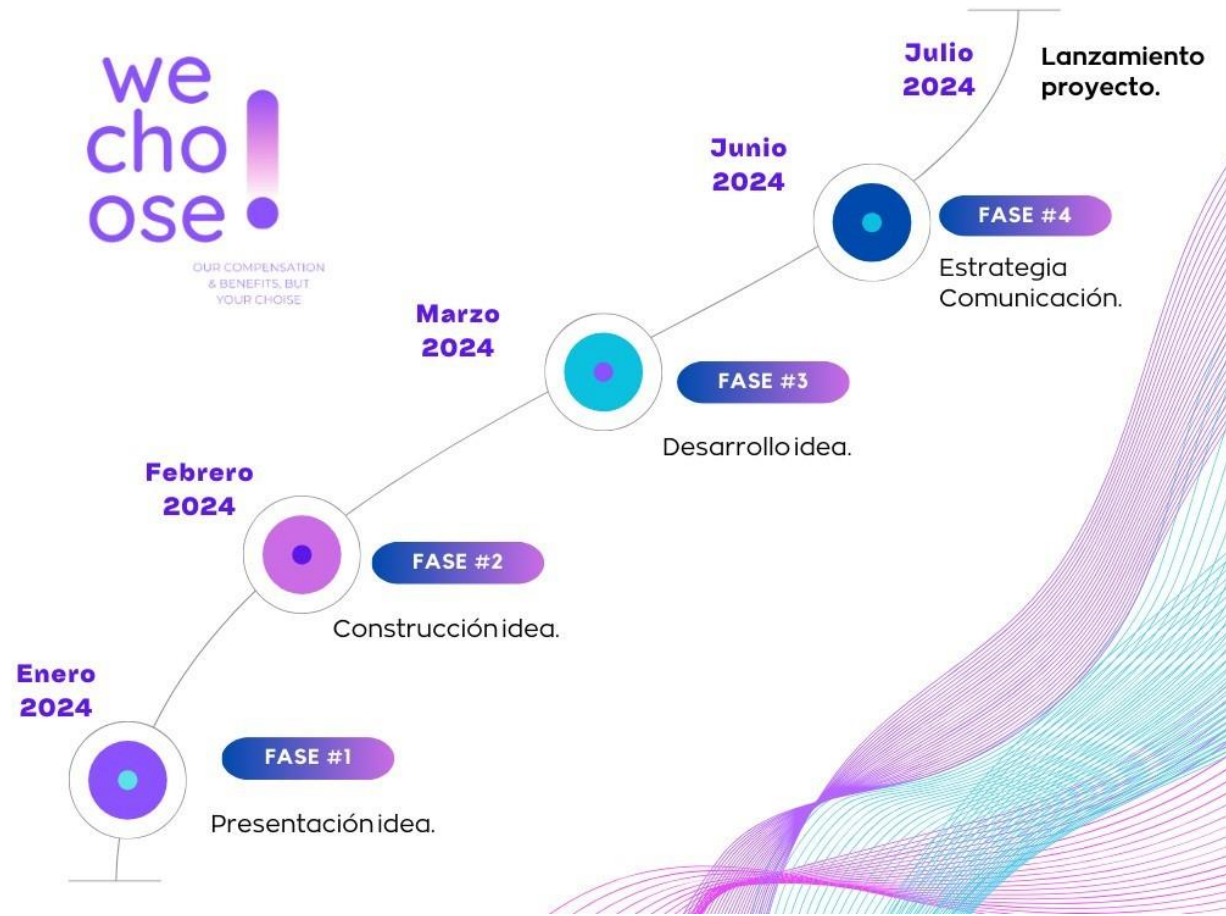
Figura 17
Diagrama de Gantt



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Figura 18

Fases de implementación propuesta We Choose



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

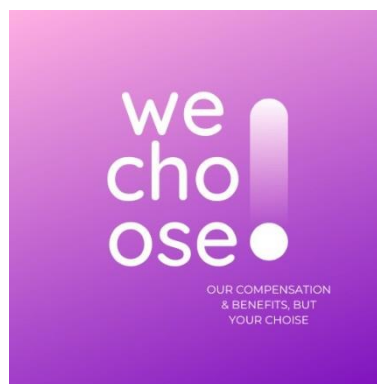
Herramienta integral

Nombre de la herramienta: «We choose».

Lema herramienta: «Our compensation y benefits, but your choice».

Figura 19

Logos



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Características de la herramienta

1. Esta es una adaptación a la página web de la empresa de servicios, integrada con SharePoint.
2. La funcionalidad principal es la integración y consolidación de los datos en torno a los esquemas de compensación y beneficios que la empresa de servicios tiene para las personas colaboradoras.
3. La herramienta permite tener la información sobre el esquema de la compensación de manera fácil y sencilla, así como visualizar el seguimiento y cumplimiento de los KPI de desempeño para el acceso de la compensación variable discrecional. Del mismo modo, la herramienta da la posibilidad de observar los beneficios disponibles y solicitar los mismos desde la misma página.
4. La herramienta tiene un mantenimiento constante para la actualización mensual de la información del usuario.
5. Se integra una funcionalidad de generar reportes que apoyen la toma de decisión sobre ambos esquemas.

Accesos y roles de la herramienta

1. Usuario: todas las personas colaboradoras que integran la empresa de servicios pueden tener acceso de usuario a la herramienta. Lo anterior tiene el fin de visualizar la información sobre su compensación o solicitar los beneficios que la compañía de servicios coloca a su disposición.
2. Aprobador: todas las personas colaboradoras que tengan personal a cargo son los responsables de revisar, rechazar o aprobar las solicitudes de sus supervisados. Este rol no tiene ningún acceso especial o diferente sino que recibirá una notificación en la herramienta y un correo electrónico con la solicitud para que pueda revisarse.
3. Administrador de la aplicación: la empresa de servicios debe seleccionar tres colaboradores que ejerzan el rol de administrador de la aplicación responsables de la asignación de permisos, seguridad, accesos de la herramienta y actualización de los datos. Se recomienda que sea una persona del Departamento de Tecnología, líder de compensación y líder de beneficios.

Costo y presupuesto de la herramienta

A continuación, se muestra la proyección de la inversión económica para la creación de la herramienta integral We Choose. En la preparación del siguiente presupuesto se debe considerar que: la participación de los dos supervisores y la persona de diseño que se mencionan en el detalle del presupuesto son colaboradores internos de la organización. Por lo tanto, su inversión real es de tiempo, sin embargo, se hizo un cálculo promedio del costo por hora para determinar el impacto monetario de la implementación de la herramienta.

En cuanto al analista de TI y el arquitecto de TI, se realizó una consulta con el equipo de desarrolladores que la empresa de servicios mantiene relación y el costo por hora se detalló en este presupuesto. Adicionalmente, el presupuesto consta de dos partes, una primera tabla muestra el costo de la implementación de las fases de la herramienta y en la segunda tabla se muestran los costos recurrentes mensuales para mantener operando de forma eficiente la herramienta We Choose.

Tabla 42
Costos fases de implementación herramienta We Choose

Descripción	Encargado	Costo por hora	Cantidad de horas	Total
Fase n.º 1				
Presentación idea equipo desarrollador	2 supervisores	€8.604,17	2	€17.208,33
Construcción Businnes Case	2 supervisores	€8.604,17	6	€51.625,00
Involucramiento áreas necesarias	2 supervisores	€8.604,17	6	€51.625,00
Levantamiento insumos	2 supervisores	€8.604,17	3	€25.812,50
Planeación	2 supervisores	€8.604,17	3	€25.812,50
Total fase n.º 1				€172.083,33
Fase n.º 2				
Creación de políticas	2 supervisores	€8.604,17	16	€137.666,67
Recolección insumos	2 supervisores	€8.604,17	1	€8.604,17
Reuniones áreas involucradas	2 supervisores	€8.604,17	5	€43.020,83
Parametrización	2 supervisores	€8.604,17	5	€43.020,83
	1 analista TI	€6.480,00	5	€32.400,00
	1 arquitecto TI	€10.260,00	5	€51.300,00
Total fase n.º 2				€316.012,50
Fase n.º 3				
Creación perfiles <i>test</i>	1 analista TI	€6.480,00	20	€129.600,00
	1 arquitecto TI	€10.260,00	20	€205.200,00

Configuración plataforma	1 analista TI	€6.480,00	50	€324.000,00
	1 arquitecto TI	€10.260,00	50	€513.000,00
Pruebas 1	2 supervisores	€8.604,17	12	€103.250,00
	1 analista TI	€6.480,00	5	€32.400,00
	1 arquitecto TI	€10.260,00	3	€30.780,00
Parametrización hallazgos	2 supervisores	€8.604,17	10	€86.041,67
	1 analista TI	€6.480,00	15	€97.200,00
	1 arquitecto TI	€10.260,00	15	€153.900,00
Pruebas 2	2 supervisores	€8.604,17	12	€103.250,00
	1 analista TI	€6.480,00	5	€32.400,00
	1 arquitecto TI	€10.260,00	3	€30.780,00
Optimización plataforma	2 supervisores	€8.604,17	7	€60.229,17
	1 analista TI	€6.480,00	7	€45.360,00
	1 arquitecto TI	€10.260,00	6	€61.560,00
Total fase n.º 3				€2.008.950,83
Fase n.º 4				
Plan de comunicación	2 supervisores	€8.604,17	4	€34.416,67
	1 Diseño	€3.125,00	16	€50.000,00
Creación expectativa	1 Diseño	€3.125,00	60	€187.500,00
Lanzamiento plataforma	1 Diseño	€3.125,00	5	€15.625,00
Total fase n.º 4				€287.541,67

Otros costos	
Otros (provisión)	¢150.000,00
Total fases de implementación herramienta We Choose	¢2.934.588,33

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Tabla 43

Costos fases de implementación herramienta We Choose

Descripción	Encargado	Costo por hora	Cantidad de horas	Total
Mantenimiento herramienta	2 supervisores	¢8.604,17	20	¢172.083,33
	1 analista TI	¢6.480,00	5	¢32.400,00
	1 arquitecto TI	¢10.260,00	5	¢51.300,00
Descripción	Contenido	Costo mensual	Costo mensual	
Site	Sitio web		¢7.560,00	¢7.560,00
	10 bases datos			
	25 GB de almacenamiento			
	Dominio			
	Correo personalizado			
	Certificado SSL			
	Total costos mensuales			¢278.463,33

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

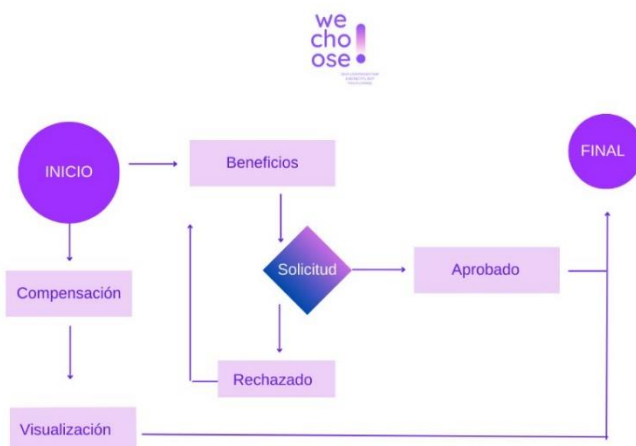
Flujograma herramienta

A continuación, se detalla el flujo de trabajo que la herramienta sigue:

1. Compensación: la herramienta brinda la vista de la compensación fija y variable discrecional del colaborador y el seguimiento de los KPI de cumplimiento.

2. Beneficios: la herramienta permite observar el catálogo de servicios y, al mismo tiempo, puede tener un flujo de solicitud, aprobación o rechazo de esta.

Figura 20
Flujograma



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Pantallas herramienta

Figura 21
Pantalla ingreso herramienta



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Para que la persona colaboradora pueda ingresar a la herramienta debe estar registrada como empleado de la organización con un contrato permanente o temporal. La persona usuaria y la contraseña son las mismas que se utilizan para ingresar a Windows o a su computadora

institucional, en caso de que algún colaborador no pueda ingresar a la herramienta, el administrador de la herramienta debe realizar el mantenimiento de la persona usuaria en la configuración.

Figura 22

Pantalla principal de la herramienta



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

La página principal de la herramienta contiene:

1. Nombre del colaborador y fotografía.
2. Campana de notificaciones en donde aparecen las acciones necesarias o requeridas para aquellas personas que son supervisores, o bien las respuestas de las solicitudes de las personas colaboradoras en general.
3. Ventana *Tu compensación* en donde se detalla todo lo que se relaciona con el esquema de compensación del colaborador.
4. Ventana *Tus beneficios* en donde se detalla todo lo que se relaciona con el esquema de beneficios que la empresa pone a disposición de las personas colaboradoras.

Figura 23
Pantalla Tú compensación



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Al ingresar a la ventana de Tú compensación la persona colaboradora puede ver:

1. Nombre del colaborador y fotografía.
2. Salario bruto mensual del colaborador.
3. Monto de la compensación variable discrecional a la que la persona colaboradora puede acceder en el año en curso.
4. La política oficial de la compañía del esquema de compensación.
5. Los KPI de evaluación con el seguimiento mensual del colaborador personalizado.
6. Icono de atrás para regresar a la ventana del último acceso.
7. Icono de inicio para ir a la pantalla inicial de la herramienta.

Figura 24
Pantalla KPI evaluación



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

En la pantalla de KPI de evaluación la persona colaboradora puede visualizar:

1. Nombre del colaborador y fotografía.
2. Los KPI que le aplican al colaborador del periodo con su respectiva evaluación meta y el resultado actual.
3. Icono de atrás para regresar a la ventana del último acceso.
4. Icono de inicio para ir a la pantalla inicial de la herramienta.

Figura 25
Pantalla Tus beneficios

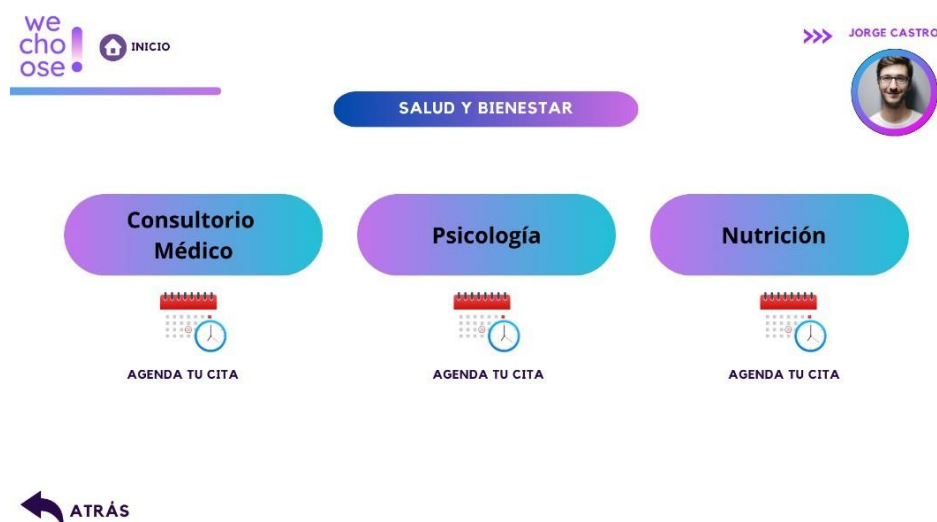


Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

En la pantalla de tus beneficios de evaluación la persona colaboradora puede visualizar:

1. Nombre del colaborador y fotografía.
2. Beneficios de categoría *salud y bienestar*.
3. Beneficios de categoría *días libres*.
4. Beneficios de categoría *obsequios de cumpleaños*.
5. Beneficios de categoría *teletrabajo*.
6. La política oficial de la compañía del esquema de beneficios.
7. Icono de atrás para regresar a la ventana del último acceso.
8. Icono de inicio para ir a la pantalla inicial de la herramienta.

Figura 26
Pantalla Salud y bienestar



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Al ingresar a la ventana de salud y bienestar la persona colaboradora puede observar:

1. Nombre del colaborador y fotografía.
2. Agenda cita para el servicio del consultorio médico.
3. Agenda cita para el servicio de psicología.

4. Agenda cita para el servicio de nutrición.
5. Icono de atrás para regresar a la ventana del último acceso.
6. Icono de inicio para ir a la pantalla inicial de la herramienta.

Figura 27
Pantalla Obsequios cumpleaños



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Al ingresar a la ventana de salud y bienestar la persona colaboradora puede observar:

1. Nombre del colaborador y fotografía.
2. Solicitud día de cumpleaños.
3. Solicitud Miércoles Santo.
4. Solicitud día Navidad.
5. Solicitud día fin de año.
6. Solicitud día *family day*.
7. Solicitud día de trámites.
8. Icono de atrás para regresar a la ventana del último acceso.
9. Icono de inicio para ir a la pantalla inicial de la herramienta.

Figura 28
Pantalla Obsequios cumpleaños



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Al ingresar a la ventana de salud y bienestar la persona colaboradora puede observar:

1. Nombre del colaborador y fotografía.
2. Solicitud cajita cine.
3. Solicitud certificado almuerzo.
4. Solicitud cuidado personal.
5. Solicitud membresía gimnasio.
6. Solicitud de *spa*.
7. Solicitud de comidas preparadas.
8. Icono de atrás para regresar a la ventana del último acceso.
9. Icono de inicio para ir a la pantalla inicial de la herramienta.

Figura 29
Pantalla Teletrabajo



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

En la pantalla de teletrabajo la persona colaboradora puede visualizar:

1. Nombre del colaborador y fotografía.
2. Términos y condiciones para optar por el beneficio de teletrabajo.
3. Icono de atrás para regresar a la ventana del último acceso.
4. Icono de inicio para ir a la pantalla inicial de la herramienta.

Figura 30
Pantalla Reportería



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Esta pantalla está disponible solo para los administradores de la herramienta y en esta se presentan los diferentes tipos de reportes a generar que sirven para una adecuada toma de decisión.

Estrategia de comunicación

Como parte del proceso de comunicación la presente propuesta consta de tres fases, el objetivo es dar a conocer el proyecto entre la población y las personas colaboradoras de la empresa de servicios. Esto se hace mediante un procedimiento paulatino que genere interés, desde el primer comunicado hasta el día del lanzamiento de la herramienta. Esta estrategia de comunicación consta de tres fases, las cuales se detallan a continuación:

Fase n.º 1: expectativa

En esta fase inicial, la comunicación es simple, escueta, no tiene detalles y con enfoque minimalista. Se pretende crear la imagen de que viene algo que impactará la forma de trabajar, en este caso la manera en la que las personas colaboradoras pueden acceder a los esquemas de compensación y beneficios.

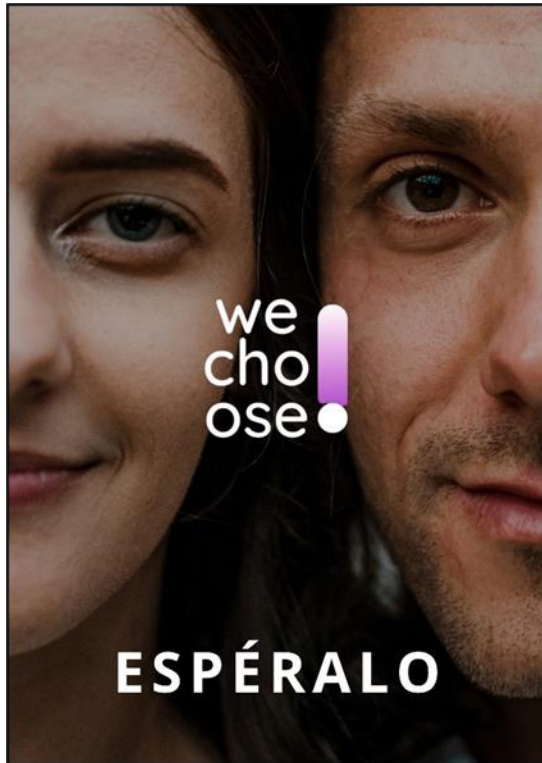
Para esta fase los *banners* y afiches se colocan en lugares estratégicos como las áreas comunes del edificio y, al mismo tiempo, se hace llegar al colaborador por medio de las herramientas de comunicación interna, Microsoft Teams y correos electrónicos mediante las cuentas oficiales de talento humano. Algunas de las características principales que tiene este

contenido es: representación de personas de ambos géneros (hombre y mujer), rostros alegres, posturas frescas y divertidas. Por último, llevarán el logo de la herramienta We Choose.

Algunas ideas y ejemplos del contenido que se utiliza en esta fase inicial de expectativa se muestran a continuación.

Figura 31

Contenido fase n.º 1: expectativa



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

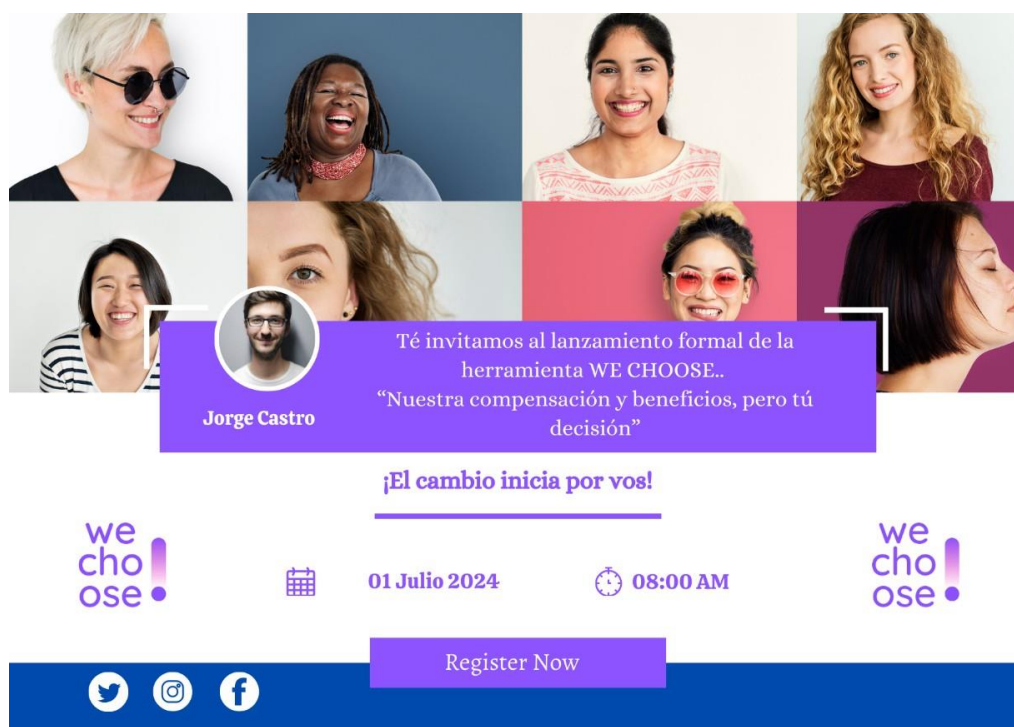
Fase n.º 2: experiencia We Choose

El objetivo de esta segunda fase es crear toda una experiencia We Choose, en donde la persona colaboradora se sienta parte, tanto del proceso de lanzamiento como del uso y utilización de la herramienta.

Para esta fase se pretende que la persona colaboradora reciba una invitación formal a la actividad de lanzamiento, esta invitación contiene:

1. Nombre y fotografía del colaborador.
2. Leyenda con la invitación formal al lanzamiento de la herramienta We Choose.
3. Fecha y hora.
4. Logo de la herramienta.

Figura 32
Invitación



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Fase n.º 3: recordatorio

La tercera fase de la estrategia de comunicación tiene como objetivo el reforzamiento de la información entregada al colaborador en la fase n.º 1 y en la invitación formal. Ejemplo de contenido para la fase n.º 3:

Figura 33
Recordatorio



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2023.

Es importante destacar que la presente propuesta gira en torno a dos pilares: las personas y la innovación mediante el uso de las herramientas tecnológicas.

La gestión de talento humano cambió a los profesionales actuales, las empresas en general y las personas colaboradoras están inmersas en un mundo globalizado en donde las tendencias

tecnológicas y el empoderamiento de las generaciones convergen en la forma de hacer negocios. El verdadero sentido de la gestión de talento humano es cuidar que el crecimiento organizacional sea sostenible a largo plazo.

Referencias bibliográficas

- Alfaro, D. y Rodríguez, F. (2020). *Diseño de una estructura salarial para el subsistema de compensación y beneficios del Departamento de Recursos Humanos en la pyme Dicolor LTDA* [Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica Nacional]. Repositorio institucional de la Universidad Técnica Nacional.
<https://repositorio.utn.ac.cr/handle/20.500.13077/704>
- Asuaje, P. (2022). Gestión del talento humano y su influencia en las organizaciones inteligentes. *Gerentia*, (1), 119-127.
<https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/574>
- Ávila Morales, H.; Olmos Saldívar, D.; Quispe Gonzales, G. C. y Díaz Tito, L. P. (2022). Talento humano en la Cuarta Revolución Industrial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 161-169. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.11>
- Benito Fraile, A. E.; Beas Zertuche, C.; Mendoza Santoyo, D. M. y Ochoa Tamez, J. P. (2020). Propuesta de un modelo de compensaciones multigeneracional. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 15(2), 28-42.
<https://cienciasadmvastyp.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/article/view/230>
- Cabezas Ramos, C. y Brito Aguilar, J. (2021). *La Gestión del Talento Humano para un Rendimiento Laboral Efectivo*.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8219331.pdf&hl=es&gl=cr>
- Camuñas García, D. (2020). El trabajo con las fuentes históricas y su utilización didáctica. *Unes Universidad, Escuela y Sociedad*, (8), 8-18. <http://hdl.handle.net/10481/61511>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.^a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Código de Trabajo de Costa Rica (CC). (1943). *Ley n.º 2, 1943. arts. 162, 163, 164, 165, 166, 177. agosto 26 de 1943 (Costa Rica)*.

- Constitución Política de Costa Rica (Const). (1949). *Art. 56. 7 de noviembre de 1949 (Costa Rica)*.
- Espinoza, R. (2023). *Plan estratégico 2024*. Empresa de servicios.
- García Badilla, M. (2019). *Análisis del esquema de pago de compensación fija y variable, en el Departamento de Ventas de la empresa Helados Sensación LTDA., durante el segundo semestre del año 2019* [Tesis de Licenciatura, Universidad Internacional de las Américas]. OPAC, UIA. <http://opac.uia.ac.cr/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=5104>
- García Solarte, M. (2009). Los macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. *Pensamiento y Gestión*, (27), 162-200.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000200006&lng=en&tlng=es
- Guillén Alvarado, A. (2022). *Satisfacción laboral y retención del talento en el personal de la empresa IMCO SERVICIOS SAC en Moquegua, 2020* [Tesis de Maestría, Universidad José Carlos Mariátegui].
https://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12819/1579/Andrea_tesis_grado-acad_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernández Hernández, R. y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=6443>
- Jones, G. R. y George, J. M. (2019). *Administración contemporánea*. McGraw-Hill.
<https://www.ebooks7-24.com:443/il=9160>.
- Martín, P. (2006). Diferencias en la percepción de la satisfacción laboral en una muestra de personal de administración. *Boletín de psicología*, 88, 49-63.
<http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N88-3.pdf>
- Müller, J. (2020). *Análisis de la relación del modelo de recompensa total (salario, beneficios sociales y recompensas psicológicas) con la satisfacción, desempeño y el compromiso del trabajador* [Trabajo fin de Máster, Universidad de Granada]. 10.30827/Digibug.67219

- Nolazco Labajos, F. A. y Rodríguez Huancahuari, D. A. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. *Innova Research Journal*, 5(1), 255-266. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7475493.pdf>
- O'Connell, M. y Kung, M. (2007). Employee Turnover & Retention: Understanding the True Costs and Reducing them through Improved Selection Processes. *ResearchGate*, 1, 10.
- Pazmiño, A. M. A.; Poma, M. E. L.; Cárdenas, C. V. G. y Ordóñez, L. H. T. (2020). *Administración de Empresas. Elementos Básicos*. Infinite Study. <https://books.google.es/books?id=zLgoEAAAQBAJ>
- Peña, K. (2019). *Diseño e implementación de políticas empresariales en la empresa Clasem SAC* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional Tecnológicas de Lima Sur. <https://repositorio.untels.edu.pe/jspui/handle/123456789/81>
- Pérez Warnes, M. F. (2022). *Derecho mercantil*. <https://www.coursehero.com/file/143759198/A1/?documentSummary=>
- Ramos, C. B. C. y Aguilar, J. G. B. (2021). La gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo. *Polo del conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(11), 742-761. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8219331>
- Ríos-González, C.; Correa-Gutiérrez, M. y Vargas-Calderón, D. F. (2018). Diseño de una propuesta de incentivos y beneficios que le permita a una mediana empresa prestadora de servicios de tecnología, reducir los índices de ausentismo y rotación de personal. *Revista Libre Compañía*, 15(1), 91-102. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6586875>
- Samuelson, P. A. y Nordhaus, W. D. (2019). *Microeconomía con aplicaciones*. McGraw-Hill. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=9161>
- Solarte, M. G.; Vargas, G. M. y Campo, C. H. G. (2011). *Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana* (vol. 3). Universidad del Valle.
- Werther, W. B.; Davis, K. y Guzmán, P. (2019). *Administración del capital humano*. McGraw-Hill. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=9242>

Apéndices

Apéndice 1. Entrevista

Fecha: _____

Hora: _____

Modalidad (Sitio o herramienta): _____

Entrevistado: _____

Buenos días, estimado entrevistado, mi nombre es Jorge Eduardo Castro Peñaranda, estudiante de la Universidad Internacional de las Américas. Me encuentro actualmente desarrollando el proceso de tesis para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, investigando el tema: «Análisis del esquema de compensación y beneficios de una empresa de servicios, su relación directa en la retención y satisfacción del personal al III cuatrimestre 2023». Por lo tanto, le agradezco responder las siguientes preguntas. No omito manifestarle que la información contenida en este instrumento se utiliza únicamente para efectos de la presente investigación.

La duración de esta entrevista es de aproximadamente 1 hora y todas las respuestas serán tratadas de manera confidencial. Su participación es muy valiosa para la presente investigación. ¡Muchas gracias!

1. ¿Cuál es la estructura del esquema de compensación y beneficios que la empresa de servicios utiliza en la actualidad?
2. ¿Tiene la empresa de servicios políticas establecidas sobre los esquemas de compensación y beneficios? ¿Cuáles serían los principales principios de esta política?
3. ¿Cuáles son los procesos para definir los esquemas de compensación y beneficios de la empresa de servicios?
4. ¿Los esquemas de compensación y beneficios de la empresa de servicios son iguales para todas las personas colaboradoras? ¿Cuáles son los alcances de estos esquemas?

5. ¿Tiene la empresa de servicios algún método que permita a las personas colaboradoras conocer sobre su compensación y beneficios? ¿Cuán accesible es la información y los esquemas para los colaboradores?

6. ¿Con qué periodo o frecuencia se realizan las revisiones de los esquemas de compensación y beneficios? ¿En qué porcentaje se utilizan los beneficios por parte de las personas colaboradoras?

7. ¿Del esquema de compensación y beneficios existe algún favoritismo de uso por parte de la empresa?

8. ¿Tiene la empresa de servicios un esquema de compensación y beneficios atractivo para todas las generaciones presentes en la compañía? ¿Conoce las preferencias de las personas colaboradoras del esquema de compensación y beneficios según la edad generacional?

9. ¿Cuáles son los medios que utiliza la empresa de servicios para comunicar el esquema de compensación y beneficios a las personas colaboradoras? ¿Este método o métodos es/son efectivos?

10. ¿Tiene la empresa de servicios un esquema de compensación y beneficios competitivo con el mercado?

11. De acuerdo con las renunciaciones de personal de los últimos 3 meses ¿qué indican las personas sobre los esquemas de compensación y beneficios de la empresa?

12. ¿Cuáles métodos utiliza la empresa de servicios para dar seguimiento a las personas colaboradoras que han mostrado interés en salir de la compañía a causa de los esquemas de compensación y beneficios?

13. ¿Existe una relación directa entre la retención del personal y el esquema de compensación y beneficios? ¿Cuál es su opinión?

Apéndice 2. Cuestionario

Buenos días (tardes), estamos trabajando en una investigación que sirve para elaborar una tesis profesional de la Universidad Internacional de las Américas. Quisiera pedir su ayuda para que conteste algunas preguntas que no tomarán mucho tiempo. Las respuestas son totalmente confidenciales y anónimas.

Las personas que se seleccionaron para la investigación no se eligieron por su nombre, si no al azar. Las opiniones de todas las personas encuestadas se suman e incluyen en la tesis profesional, pero nunca se comunicarán datos individuales.

Le pido que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Lea cuidadosamente cada ítem, ya que existen preguntas en las que solo puede responder una opción, otras son de varias opciones y también se incluyen preguntas abiertas.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Confidencialidad: En ningún momento del presente cuestionario debe poner su nombre ni ningún otro dato personal con el que pueda ser identificado, las respuestas son totalmente anónimas y absolutamente confidenciales. Al completar el presente cuestionario usted acepta el consentimiento informado para ser parte de esta investigación.

¡Muchas gracias por su colaboración!

I Parte: A continuación, se presentan dos preguntas demográficas para efectos de segmentación de la población en estudio. Marque con una X la opción correcta.

1. ¿En cuál rango de edad se encuentra usted?

_____ 18 a 27 años

_____ 28 a 42 años

_____ 43 a 58 años

_____ 59 a 77 años

_____ Más de 78 años

2. ¿Cuántos años tiene laborando para la empresa de servicios?

- 0 a 3 meses
- 3 meses a 1 año
- 1 año a 3 años
- 3 años a 5 años
- Más de 5 años

II Parte: A continuación, se presenta una serie de preguntas con relación al esquema de compensación de la empresa de servicios en la que usted trabaja. Marque con una X la opción correcta.

3. ¿Conoce usted la estructura del esquema de compensación financiera (salario directo, comisiones o bonificaciones) que la empresa de servicios utiliza para las personas colaboradoras?

- Sí
- No

4. ¿Conoce usted si la empresa de servicios tiene una política establecida sobre el esquema de compensación financiera (salario directo, comisiones o bonificaciones) que se utiliza en la actualidad?

- Sí
- No

5. Sobre la siguiente afirmación: «La empresa de servicios le comunica la información sobre la estructura de su compensación financiera (salario directo, comisiones o bonificaciones) de forma rápida y fácil de comprender» usted se encuentra:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

_____ Ni de acuerdo ni en desacuerdo

_____ En desacuerdo

_____ Totalmente en desacuerdo

6. Al leer la siguiente frase: «No estoy satisfecho con mi compensación financiera actual (salario directo, comisiones o bonificaciones)» usted se encuentra:

_____ Totalmente de acuerdo

_____ De acuerdo

_____ Ni de acuerdo ni en desacuerdo

_____ En desacuerdo

_____ Totalmente en desacuerdo

7. Suponiendo que su compensación financiera (salario directo, comisiones o bonificaciones) anual es de \$1,000, usted prefiere:

___ a) Que su pago sea fijo sin la posibilidad de superar los \$1,000 anuales.

___ b) Que su pago sea mixto (un % de forma fija y un % de forma variable) con la opción de superar los \$1,000 anuales; siempre y cuando los resultados de la empresa sean positivos y su desempeño individual sea sobresaliente.

8. ¿En los próximos 3 meses, usted consideraría salir de la empresa de servicios porque su compensación financiera (salario directo, comisiones o bonificaciones) no le satisface?

_____ Sí, lo consideraría

_____ No lo consideraría.

9. ¿Considera usted que existe relación directa entre el esquema de compensación y la retención del personal? Por favor, justifique su respuesta.

III Parte: A continuación, se presenta una serie de preguntas con relación al esquema de beneficios de la empresa de servicios en la que usted trabaja. Marque con una X la opción correcta o correctas según aplique.

10. ¿Conoce usted todo el esquema de beneficios que la empresa de servicios utiliza para las personas colaboradoras?

_____ Sí

_____ No

11. ¿Conoce usted las políticas y reglas necesarias para optar por el esquema de beneficios de la empresa de servicios?

_____ Sí

_____ No

12. ¿Qué opina usted sobre la siguiente afirmación: «Los beneficios que la empresa de servicios coloca a mi disposición tienen una excelente accesibilidad (fácil de utilizar, con una entrega rápida y eficaz)»?

_____ Totalmente de acuerdo

_____ De acuerdo

_____ Ni de acuerdo ni en desacuerdo

_____ En desacuerdo

_____ Totalmente en desacuerdo

13. ¿Con qué frecuencia utiliza usted los beneficios que la empresa de servicio coloca a su disposición?

_____ Siempre

_____ La mayoría de las veces sí

_____ Algunas veces sí, ciertas veces no

_____ La mayoría de las veces no

_____ Nunca

14. Ordene de 1 a 6 (1 es el más importante y 6 el menos relevante) los siguientes beneficios según su preferencia.

_____ Remuneración por tiempo no trabajado

_____ Transporte subsidiado por la empresa

_____ Actividades de ocio, recreativas o deportivas

_____ Reembolso de medicinas

_____ Agrupación gremial o *club* social

_____ Servicio de alimentación en el centro de trabajo

15. Según la siguiente afirmación: «La empresa de servicios no tiene: ni suficientes ni buenos beneficios, eso me desmotiva mucho» usted está:

_____ Totalmente de acuerdo

_____ De acuerdo

_____ Ni de acuerdo ni en desacuerdo

_____ En desacuerdo

_____ Totalmente en desacuerdo

16. Lea la siguiente afirmación: «Los beneficios que me brinda la empresa de servicios son muy buenos y no quiero ni pienso salir de esta compañía»

_____ Totalmente de acuerdo

_____ De acuerdo

_____ Ni de acuerdo ni en desacuerdo

_____ En desacuerdo

_____ Totalmente en desacuerdo

17. Según la siguiente afirmación: «Si la empresa de servicios actual no le ofrece ningún esquema de beneficios, usted buscaría otra compañía en el mercado que se los brinde» usted está:

_____ Totalmente de acuerdo

_____ De acuerdo

_____ Ni de acuerdo ni en desacuerdo

_____ En desacuerdo

_____ Totalmente en desacuerdo

18. ¿Considera usted que existe relación directa entre el esquema de beneficios y la retención del personal? Por favor, justifique su respuesta.