

**ESQUEMA DE COMPENSACIÓN EFICIENTE EN INGENIERÍA Y
TECNOLOGÍA DE SERVICIOS S.A.S. PARA RETENER PERSONAL.**

SERGIO ALEJANDRO MOLINA MONDRAGON

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
FACULTAD DE CONTADURIA PÚBLICA
BOGOTÁ COLOMBIA

2022

**ESQUEMA DE COMPENSACIÓN EFICIENTE EN INGENIERÍA Y
TECNOLOGÍA DE SERVICIOS S.A.S. PARA RETENER PERSONAL.**

SERGIO ALEJANDRO MOLINA MONDRAGON

Para optar al título de Contador Publico

Directora

Gloria Milena Valero Zapata

Codirectora

Yaquelin Castañeda Novoa

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS

División de Ciencias Económicas y Administrativas

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

BOGOTÁ COLOMBIA

2022

TABLA DE CONTENIDO

1. [INTRODUCCIÓN](#)
2. [MARCO TEÓRICO](#)
3. [METODOLOGÍA](#)
4. [CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA](#)
5. [HALLAZGOS Y ASPECTOS POR MEJORAR](#)
6. [CONCLUSIONES](#)
7. [REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS](#)

Esquema de Compensación eficiente en Ingeniería y Tecnología de Servicios para retener personal

RESUMEN.

Este documento tiene como objetivo analizar los principales factores de los distintos esquemas de compensación que permiten aumentar la capacidad de retener personal en Ingeniería y Tecnología de Servicios S.A.S. una compañía del sector de hidrocarburos en Colombia. Con base en lo anterior, se realizó una exploración de las políticas de compensación de la empresa objeto de estudio y con la investigación de diferentes teorías relacionadas, se llegó a determinar ciertos cambios para lograr que el esquema actual sea más competitivo, en este sentido se analiza uno por uno los beneficios creados y su impacto en los trabajadores, se evalúa la eficiencia de los mismos a través de la reducción del índice de rotación y se establece la manera en la que se pueden mejorar los beneficios que no son eficientes. Todo ello basado en las teorías encontradas sobre el tema de compensación y beneficios, aplicadas en estudios realizados anteriormente dentro de diferentes sectores económicos y tomando como base una compañía del sector hidrocarburos que ante la situación de su alto índice de rotación se dio a la tarea de crear diferentes beneficios con el fin de tener empleados motivados que ayuden a la organización a alcanzar los objetivos de la mejor forma posible, además de su alto sentido de pertenencia por la organización y lo que esto puede representar; es por eso que a partir de este documento se pretende brindar algunas herramientas para la creación de un esquema de compensación eficiente que le permita a las organizaciones retener al mejor personal que se tiene en el mercado laboral.

PALABRAS CLAVES: Compensación, Salarios, Esquemas de Compensación, Sector Hidrocarburos, Curva de Aprendizaje.

1. INTRODUCCIÓN.

A través del tiempo el sector de hidrocarburos ha venido evolucionando en todo lo relacionado con la gestión humana, lo que ha generado que el personal busque las mejores oportunidades de trabajo dentro del sector. Adicionalmente con la llegada de distintas multinacionales al país se ha generado una alta competitividad y desarrollo de estrategias innovadoras. En el artículo de Vidal et al. (2015) se guía a las organizaciones en cómo implementar estos modelos de compensación flexible que buscan mitigar el impacto psicológico y a su vez aliviar el rubro de gastos de personal; este tipo de esquema es eficiente dado que es un sistema en donde se involucra a los trabajadores y logran, mediante una adecuada planificación fiscal, mejorar al máximo su retribución neta, seleccionando los más efectivos al momento de aumentar la capacidad de retener y atraer personal.

A su vez se deben considerar los diversos puntos de vista sobre la motivación, pero todos concluyen que este aspecto es fundamental al momento de determinar qué es lo que el

trabajador espera de una organización, es importante entender el concepto de motivación y saber que este influye altamente en los trabajadores (Hernandez & Urbina, 2017). Al tener un trabajador motivado la organización se beneficiará debido al mayor nivel de compromiso del trabajador. Así mismo los trabajadores buscan evolucionar constantemente y la mejor manera de hacerlo es a través de la búsqueda de estrategias que permitan mantener motivados a sus empleados como lo menciona Farías (2016), en su ponencia, en la cual, resalta la compensación como una herramienta motivacional que permite a través del tiempo mantener a todos los trabajadores enfocados en su trabajo con resultados favorables.

Otro aspecto, para tener en cuenta dentro de una organización, tiene que ver con el rendimiento y la productividad de los trabajadores y como se deben mantener a través del tiempo, para ello se cuenta con la perspectiva de Cifuentes (2016), en donde se visualiza que una adecuada planeación de beneficios a los trabajadores los puede mantener motivados y redundar en la alta productividad de la organización.

Con base en lo anterior, uno de los beneficios de poder aumentar el nivel de retención de personal es mitigar los costos de la curva de aprendizaje que tiene toda nueva contratación inherentes y que muchas veces se pierden de vista, es por ello que como lo menciona Latiff (2005), es importante saber que es la curva de aprendizaje y saber cómo se mide para poder determinar sus costos y así ver el impacto positivo que tiene el aumentar el nivel de retención de personal en una organización.

Desde el uso de sistemas de compensación estructurados, las organizaciones pueden desarrollar estrategias de empoderamiento, retención y eficacia de los puestos de trabajo con el fin de generar estrategias que permitan tener una reducción en la rotación de personal y a su vez esto impacte favorablemente a la organización en los procesos de curva de aprendizaje para que a través del tiempo se reduzcan los costos que implican iniciar un proceso de selección de nuevo personal. Es decir que cuando no se hace un proceso de compensación estructurado, la organización no entiende cómo afecta la calidad de vida laboral y por lo tanto no se identifican estrategias de mejora para poder retener al mejor talento humano posible. Con este estudio de caso se espera que la compañía Ingeniería y Tecnología de Servicios evidencie la importancia que tiene implementar un sistema de compensación para que todos los trabajadores aumenten su sentido de pertenencia y puedan mejorar su ambiente laboral y su calidad de vida laboral, además de una motivación elevada a través del tiempo. En ese orden de ideas, el objetivo general que se planteó fue:

Analizar los principales factores de los distintos esquemas de compensación que permiten aumentar la capacidad de retener personal en Ingeniería y Tecnología de Servicios S.A.S.

Por otro lado, los objetivos específicos fueron:

- Identificar los factores motivacionales que pueden incorporarse a la empresa para aumentar la retención de personal.
- Proponer el nuevo sistema de compensación que permita aumentar la retención de personal en la empresa Ingeniería y Tecnología de Servicios SAS.

Este trabajo se realiza para proporcionarle a la organización las herramientas necesarias para poder construir un esquema de compensación adecuado y acorde al momento económico de la organización, sus objetivos y sobre todo para que los trabajadores se sientan motivados cada día, se sientan a gusto trabajando y mejoren su calidad de vida laboral.

De acuerdo con lo mencionado, este documento se divide así: En primer lugar, se muestra la historia de la empresa; en segundo lugar, se evidencia todo lo que ha venido implementando como un esquema de compensación y beneficios; por último, en base a la literatura consultada que se comenta en el marco teórico se muestran los hallazgos y mejoras del actual sistema de compensación; finalmente, las conclusiones de la investigación.

2. MARCO TEÓRICO.

En este mundo globalizado y altamente competitivo ha surgido la necesidad de crear sistemas de compensación dentro de las organizaciones que permitan mantener a sus trabajadores motivados; al mismo tiempo poder plantear la siguiente pregunta ¿pueden los beneficios otorgados al personal contribuir a la motivación de los empleados? (Nazario, 2006); esta reflexión desarrollada por Nazario hace pensar que el tener un empleo no solo se trata de un tema económico, sino que también está implícito la parte psicológica lo cual permite darle al trabajador todo lo esperado del empleo.

Lo primero que se debe saber al respecto, es que hay una diferencia entre motivación extrínseca e intrínseca, perspectiva cognitiva de la motivación, así como las diversas teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional. Farias (2016), Desde esta perspectiva se pueden encontrar diversas teorías que permitan establecer con éxito una política de compensación y beneficios alineada con la estrategia del negocio, y que a su vez de una mirada sencilla para retener y motivar al talento.

Con respecto a lo anterior poder manejar de una manera acertada el tema de la administración de salarios, beneficios y prestaciones implica entrar en uno de los campos estratégicos de la función de Recursos Humanos debido a que no solo se debe tener un conocimiento especializado, sino que adicional se debe tener una amplia visión sobre el desarrollo humano y el conocimiento que se tiene del colaborador en sus cuestiones personales, familiares, preferencias, gustos, proyecto de vida, comprendiendo la integridad del ser en aporte a la organización como lo menciona Torres (2019).

Esta importancia viene atada a que no solamente se debe dar el valor intrínseco de acuerdo a estas competencias y funciones de un puesto de trabajo, sino que va más allá, pues también está involucrado el tener un trabajador motivado, toda organización busca el mayor nivel de compromiso del trabajador y los trabajadores buscan evolucionar constantemente y la mejor manera de hacerlo es a través de la búsqueda de estrategias que permitan mantener motivados a sus empleados como lo menciona (Farías, 2016), en su ponencia que permite tener la compensación como una herramienta motivacional.

Hay que mencionar además que el objetivo que se pretende es obtener un plan de beneficios que perdure en el tiempo y que además permita a la empresa tener las coordenadas ideales para poder retener y motivar al talento de una manera muy competitiva enfocados en el *Work life balance*, como lo indica Anaya (2021) en su investigación sobre diferentes metodologías de cómo crear un plan de remuneración basados en aspectos como: la evaluación de desempeño, el análisis de puestos de trabajo, las escalas de compensación, entre otros.

Adicional a todo lo anterior, no se puede dejar de lado la competitividad del sector petrolero y la complejidad que implica la retención del personal, debido a que en Latinoamérica y en especial en Venezuela las condiciones de vida son difíciles y hacen que el talento humano de este país, el cual, se caracteriza por tener una experiencia significativa en este sector, este migrando constantemente; no obstante, se debe resaltar que las compañías prefieran este tipo de perfil a un perfil local por las competencias asociadas, por ello es muy importante tener un esquema de compensación atractivo y actualizado a las condiciones del mercado como lo muestra Parra & García (2020).

El propósito de crear diferentes alternativas de compensación y remuneración salarial, es producto de la relación entre lo humano y la remuneración para poder retener y motivar a los trabajadores dentro de una organización, de tal forma que se tengan alternativas diferentes a las económicas con el fin de tener más opciones a las condiciones actuales y a su vez se satisfagan las condiciones del trabajador y lleven al éxito del negocio (Arias Montoya, Castaño y Benjumea, 2008).

Con lo anterior en ocasiones no se dimensionan los esfuerzos que hacen los trabajadores en pro de las organizaciones, dedicando esfuerzo y tiempo adicional al establecido en su jornada laboral, y en cambio sólo reciben un salario que se convierte en una medida del valor de un individuo en una organización; es allí cuando las organizaciones requieren implementar un sistema de compensación que les permita asegurar a los trabajadores, de tal manera que estén motivados y sigan dando todo su esfuerzo y tiempo para la organización como lo menciona (Coral, 2006), quien manifiesta la importancia que tienen los trabajadores y que no se deben ver simplemente como uno más dentro de la organización ya que ellos son los que finalmente desarrollan las actividades que permiten el éxito de una organización.

Por último, se debe mencionar como la pandemia modificó la forma de pensar de los trabajadores y hoy más que nunca se fijan mucho más en los beneficios que las organizaciones les pueden ofrecer, adicional al salario en sí mismo, por ello ahora le dan más relevancia a los diferentes beneficios que les brindan, por ello las organizaciones deben estar dispuestas a tener un sistema de compensación cambiante y vivo que siempre tenga la forma de adaptarse a las necesidades de los trabajadores y la volatilidad de sus necesidades, como se menciona anteriormente, no solo la edad es un aspecto que permite definir las prioridades de una persona sino también el momento y las circunstancias en las que vive, y todo esto se debe tener en cuenta al momento de planificar e implementar un sistema de compensación.

Adicional se debe saber que dentro de la compensación se encuentran varias aristas que se consideran como reglas que rigen la relación entre esfuerzo o resultado por un lado y la recompensa por el otro, y estas reglas son dinámicas considerando que están en constante cambio, por ello en el mundo corporativo esas reglas se encuentran formalizadas mediante políticas o procedimientos, debido a que estos temas de recompensa revisten una alta complejidad y diversidad según los participantes; como lo menciona Hidalgo (2011), para alcanzar esta claridad sobre la recompensa y los resultados, se necesita administrar los salarios y beneficios mediante herramientas alineadas y consistentes con la estrategia de pago de la compañía y su negocio.

3. METODOLOGÍA.

La investigación utilizó una metodología de carácter cualitativo, dado que se tomó la información de una empresa del sector hidrocarburos como estudio de caso, lo anterior, con el fin de poder aplicar cada una de las teorías estudiadas en los distintos textos encontrados, en el esquema ya implementado por la empresa objeto de estudio; con ese propósito el tipo de estudio utilizado fue descriptivo, teniendo en cuenta que se han abordado las políticas de compensación y beneficios de la empresa y se han aplicado las teorías encontradas sobre compensación.

En la primera fase de desarrollo del trabajo, se utilizó la técnica de revisión documental, para ello se utilizó la palabra clave compensación laboral y se indago en repositorios institucionales, en Google académico y en bases de datos como Redalyc; a partir del análisis de contenido de los textos encontrados, se incluyeron en el análisis los relacionados principalmente con beneficios laborales, de tal forma, que sirvieran de referente para la propuesta del nuevo sistema de compensación, el cual se coloca en consideración de la gerencia para su implementación.

Se indaga entre los trabajadores de la compañía cuales son los beneficios que a su juicio no se están disfrutando por los turnos de trabajo que tienen actualmente y luego se leen y analizan los documentos con las diferentes teorías, y se profundiza en las que más se acercan a lo que se requiere en esta oportunidad y que justifican los cambios propuestos para mejorar la política de compensación y beneficios inicial de la compañía.

Algunas de las limitaciones que se tuvo en la investigación, fue la poca literatura sobre el tema en Colombia y también las pocas empresas que hasta la fecha han implementado este tipo de políticas; otra de las limitaciones es el poco apoyo por parte de la gerencia de Recursos Humanos de la compañía para hacer la presentación de las diferentes propuestas a la alta gerencia.

4. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.

La empresa de hidrocarburos objeto de estudio en este trabajo fue creada en el 2008 como sucursal extranjera, comprando dos empresas colombianas que desaparecieron para dar paso a esta nueva empresa, para obtener la experiencia necesaria y tener contratos en este sector, dicha empresa se maneja de manera local con algunos lineamientos corporativos, en sus inicios tuvo gerentes norteamericanos para adaptar todo el manejo administrativo y operacional de acuerdo con los lineamientos de su casa matriz.

Esta empresa se caracteriza por tener un crecimiento constante y cuidar sus gastos para tener una solidez alta y mantenerse a pesar de las crisis económicas. Por ello a mediados del año 2013, se adquirió otra empresa colombiana para diversificar los servicios ofrecidos y seguir creciendo a nivel mundial, las empresas adquiridas a lo largo de su trayectoria en Colombia le han permitido posicionarse como una empresa que presta sus servicios con alta calidad y eficiencia sin dejar de lado la vida de sus trabajadores y toda la comunidad a su alrededor, siempre siguiendo los lineamientos corporativos que por la legislación colombiana se permiten adaptar. A raíz de la compra de las diferentes empresas ha sido difícil formar un ambiente laboral apropiado con sentido de pertenencia con la marca debido a que los empleados vienen con la cultura de su anterior empresa y con un manejo muy familiar lo que hace que no estén acostumbrados a cumplir políticas y procedimientos y a trabajar por objetivos, sino que únicamente les interesa que se les cumpla con su pago.

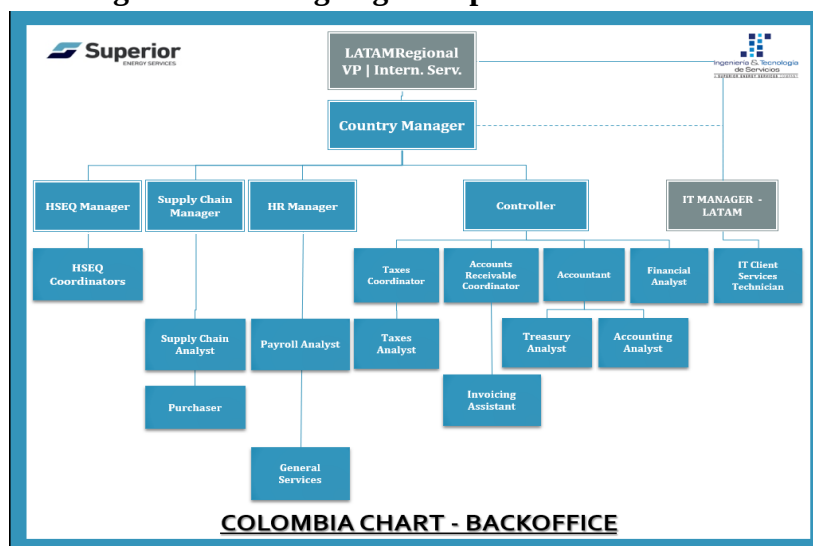
Debido a que la compra de las empresas se ha dado en diferentes momentos, es difícil implementar todas las políticas y procedimientos corporativos, debido a que cuando se logró con la primera compra de empresas y se pudo alinear con casa matriz, luego la compra de la nueva empresa en el año 2013 y el proceso de adoptar estas políticas y procedimientos prácticamente empezó de cero. Todo se logró implementar a finales del año 2019 para que la empresa reflejara un mayor sentido de pertenencia y todos sus empleados hablarán el mismo lenguaje y se tuviera un mejor ambiente laboral.

En la actualidad, son 200 empleados en las dos empresas que funcionan en Colombia con políticas corporativas adoptadas y publicadas para que el personal las coloque en práctica, de tal forma que tengan un mayor sentido de pertenencia y realicen los trabajos de manera segura. Las dos empresas tienen un equipo administrativo o de *Back Office* que da soporte a toda la operatividad dando cumplimiento estricto a los requerimientos legales y corporativos, y se tiene un equipo operacional capacitado y comprometido con el pensamiento corporativo

que es el auto cuidado y el cuidado del entorno, lo que es lo más importante en la corporación a nivel mundial.

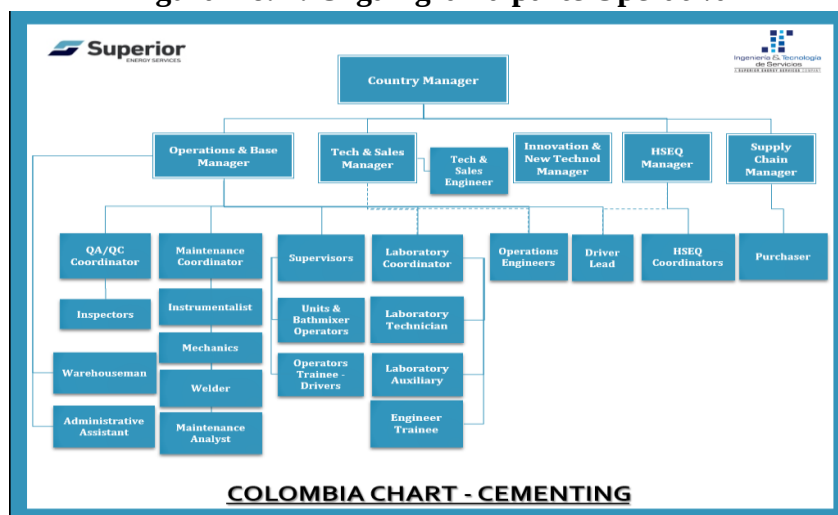
El organigrama de la empresa es piramidal y se divide en dos secciones, la parte de *Back office* en donde se tiene un Gerente de cada área (*recursos humanos, Supply Chain, HSEQ, finanzas y IT*) y la sección operativa que tiene un Gerente y coordinadores en sus distintas áreas (Mantenimiento, laboratorio e ingeniería). De la parte regional se recibe apoyo de un gerente de IT regional.

Figura No. 1: Organigrama parte administrativa



Fuente: Área de Recursos Humanos de la empresa de hidrocarburos.

Figura No. 2: Organigrama parte Operativa



Fuente: Área de Recursos Humanos de la empresa de hidrocarburos.

Dentro de cada una de estas áreas se tienen niveles dependiendo la necesidad del departamento, solo se crean cargos o niveles de acuerdo con la necesidad del área, lo anterior,

a raíz de la crisis del año 2016 en la que se retiraron varias ocupaciones que al reactivar la operación se identificaron como no necesarias; con base en esa experiencia, se evidenció que solamente hacía falta organizar mejor las áreas, los roles y responsabilidades para optimizar los recursos.

De esta manera, en los últimos años se viene trabajando en el sentido de pertenencia y programas que le den al empleado las herramientas necesarias para crecer dentro de la empresa y sentirse importante, en la medida que crece la empresa se analiza la necesidad de crear cargos y solamente se aprueban cuando es estrictamente necesario.

Esta empresa es reconocida en el mercado por su gran calidad en los servicios y productos que ofrece, el respaldo que tiene de su casa matriz. A nivel Latinoamérica en los últimos dos años Colombia ha sido el país con mejores resultados, esto gracias a la organización, el liderazgo que se tiene dentro de la organización y la importancia que les ha dado la gerencia a los empleados demostrándoles lo valiosos que son sobre todo en la parte operativa, quienes son el principal capital humano que permite que la empresa sea reconocida y éste tan bien posicionada ante las demás empresas.

Para los próximos años se tiene planeado implementar alianzas con empresas que permitan hacer una encuesta de clima organizacional, lo que permitirá medir la satisfacción de los empleados con respecto a sus reconocimientos por innovación y desarrollo profesional dentro de la organización para seguir fortaleciendo la marca y el sentido de pertenencia. Además de brindar las herramientas para gestionar o mejorar la política de compensación creada a raíz de este documento.

En la parte de compensación no se tiene una política salarial definida, de acuerdo con las necesidades se consulta la política salarial corporativa y se adaptan los beneficios necesarios; se tienen otros beneficios que si son corporativos y aplican para todos los Gerentes a nivel mundial. Para el resto de los cargos todo se maneja a nivel local y por cargos, en este sentido no aplican los mismos beneficios para el mismo nivel de cargos, sino es específico por cargo. En este sentido, los gerentes de cada área son los encargados de su personal, mientras que el área de recursos humanos da sus recomendaciones y así los gerentes toman sus decisiones.

A nivel de salarios, este se asigna de acuerdo a un estudio de salarios del sector que se le solicita a Hays Group, en este punto se puede resaltar que la empresa en la búsqueda de una satisfacción de los trabajadores a participado en algunos estudios salariales lo cual ha permitido identificar que los beneficios que actualmente están implementados son competitivos respecto al mercado laboral y que esto permite a los trabajadores tener una motivación hacia la empresa como lo menciona (Torres, 2019) en su artículo de la compensación como estrategia para la satisfacción laboral.

En la parte administrativa la mayoría de los trabajadores tienen contrato de confianza y manejo; por tal razón a ningún empleado independiente de esta condición en su contrato, se le pagan conceptos adicionales a su salario básico; mientras que en la parte operacional si se hace esta diferencia y a los trabajadores que no tienen la condición de confianza y manejo se les reconoce las horas extras generadas; adicionalmente como la mayoría de los empleados trabajan por turno con disponibilidad de 24 horas, durante el turno se les paga un bono por cada día en campo que está asignado de acuerdo al cargo, junto con los valores de viáticos por alimentación y hospedaje, los cuales son los mismos valores para todos los trabajadores.

Por lo anterior, la empresa decide crear una política de beneficios la cual tiene por objetivo mantener un equilibrio entre la vida laboral y familiar e incentivar a los trabajadores a buscar espacios en los cuales se involucre más a la familia, este aspecto es importante debido a que como lo menciona (Irene Ibáñez, 2019) esta retribución emocional empieza a tener tendencia dentro del ámbito laboral y de recursos humanos y ahora con todos los cambios por la pandemia es una tendencia clave en la compensación del empleado. En la búsqueda de ese equilibrio familiar se deben tener en cuenta aspectos importantes como los grados generacionales, los estados civiles de los trabajadores y cuáles son los intereses de los trabajadores.

También como lo menciona (Castaño, Montoya y Restrepo, 2009) es fundamental conseguir que el trabajador esté satisfecho como ser humano para que sea más productivo; en esta búsqueda y acorde al momento económico de la empresa esta política en su mayoría tiene beneficios o reconocimientos que no generan costo, con lo cual se espera retener y atraer el talento humano y tener un mayor control de costos a largo plazo debido a la minimización de la rotación de personal y disminución de la curva de aprendizaje. Algunos de estos beneficios tienen variaciones con relación al personal operativo y administrativo así:

Tabla No. 1: Beneficios a los empleados

Beneficio	Área administrativa	Área operaciones
Día de Cumpleaños	Se otorga el día libre con el ánimo de compartir con la familia.	Al salir del turno puede acordar con la Gerente de operaciones para que le otorgue este día.
Bolsa de Horas Libres	Los trabajadores pueden trabajar horas adicionales a su jornada normal, para acumular hasta 8 horas al mes con el fin de usar para diligencias personales o familiares.	Al salir del turno puede acordar con la Gerente de operaciones para que le otorgue este día.
Home Office	Los trabajadores podrán trabajar desde su casa 4 días al mes. (No aplica para asistentes administrativos, Servicios Generales, Mensajeros, Guardas de Seguridad).	No aplica, debido a que este personal la mayoría de los días trabaja por turnos.
Horario Flexible	La empresa permite que sus trabajadores elijan entre 3 horarios de trabajo,	No aplica, debido a que este personal la mayoría de los días trabaja por turnos.

	siempre y cuando esto no afecte la atención al cliente o la operación.	
Día por graduación	Se otorga el día libre con el ánimo de compartir con la familia.	Al salir del turno puede acordar con la Gerente de operaciones para que le otorgue este día.
Vacaciones Extralaborales	Solo aplica para los Gerentes el otorgamiento de 5 días adicionales a los legales por cada año laborado.	Debido a que este personal no puede tomar los beneficios de home office, horario flexible se les otorga 2 días adicionales a los legales por cada año laborado.
Desarrollo Profesional	La empresa otorga un apoyo económico y en tiempo para el desarrollo de estudios.	Se desarrolló un plan de carrera para que el personal técnico escale posiciones dentro de la empresa.
Seguro de Vida	La empresa otorga un seguro de vida, para todos sus colaboradores por un monto asegurado de 24 salarios básicos de cada trabajador.	La empresa otorga un seguro de vida, para todos sus colaboradores por un monto asegurado de 24 salarios básicos de cada trabajador.
Medicina prepagada o plan complementario	Todos los empleados tienen el beneficio de cubrimiento del plan complementario y medicina prepagada para Gerentes, Ingenieros de Operaciones y Coordinadores HSEQ	Todos los empleados tienen el beneficio de cubrimiento del plan complementario y medicina prepagada para Gerentes, Ingenieros de Operaciones y Coordinadores HSEQ
Pago de incapacidades	La empresa paga todas las incapacidades por enfermedad común al 100%, lo que no afecta el ingreso del empleado cuando se incapacita.	La empresa paga todas las incapacidades por enfermedad común al 100%, lo que no afecta el ingreso del empleado cuando se incapacita.
Clases de Ingles	La empresa otorga un curso de inglés a los trabajadores que lo necesiten, esto lo define Recursos humanos o el gerente de cada área.	La empresa otorga un curso de inglés a los trabajadores que lo necesiten, esto lo define Recursos humanos o el gerente de cada área.
Bono Gerentes	Este bono se paga a los gerentes de acuerdo con los resultados de la empresa a nivel regional, el valor lo define el vicepresidente regional.	Este bono se paga a los gerentes de acuerdo con los resultados de la empresa a nivel regional, el valor lo define el vicepresidente regional.

Fuente: Elaboración propia tomada del área de recursos humanos de la empresa de hidrocarburos.

Nota: La tabla 1 realiza una comparación de todos los beneficios implementados a la fecha para las dos partes: administrativa y operativa.

Así mismo, se tiene un plan de reconocimientos que se usa para resaltar las buenas prácticas en conceptos de salud y seguridad, por antigüedad en la empresa y por innovación o ideas nuevas que le ahorren costos a la empresa o genere algún valor agregado.

Tabla No. 2. Reconocimientos motivacionales

Reconocimiento	Descripción
Bono de \$100.000 por buenas prácticas en salud y seguridad en el trabajo.	Este bono se entrega al trabajador que durante el mes reporte las buenas prácticas, altos riesgos desempeñando su trabajo.

Quinquenios de servicio	Cuando el trabajador cumple de 5 en 5 años se le entrega un escudo por el tiempo en la empresa y se le da un día de vacaciones adicional a los legales por cada 5 años en la empresa.
Innovación y mejoras	Este reconocimiento se entrega cuando un trabajador presenta ante un comité un proyecto que sea innovador y que permita a la empresa ahorrar costos o sea de gran beneficio para esta. Y la premiación va desde un bono para una cena de \$150.000 hasta los \$1.500 USD.

Fuente: Elaboración propia tomada del área de recursos humanos de Ingeniería y Tecnología de Servicios S.A.S.

Nota: La tabla No. 2 describe cada uno de los reconocimientos o recompensas que tiene la empresa para los empleados en algunas situaciones puntuales.

Dado lo anterior como lo explica María Dolores, Eulogio y José Manuel (2017), se debe crear un plan de compensación flexible, de manera que sea más visible para el trabajador lo que la empresa desea que es dar un mejor equilibrio entre la calidad de vida familiar y laboral, es apropiado que se pueda involucrar más al empleado en este proceso y pueda dar sus ideas para estructurar un plan de compensación más ajustado a los trabajadores.

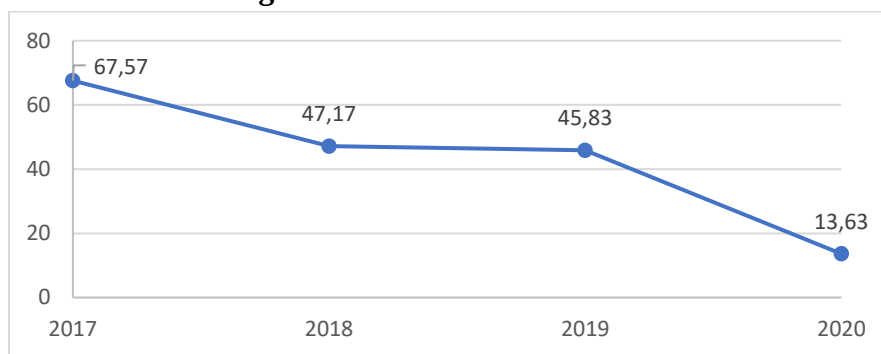
De igual manera, aunque la empresa se preocupa por el desarrollo profesional de los empleados y es una estrategia adecuada de mantenerlos motivados y aumentar su productividad como lo menciona Cifuentes (2016), se debe implementar una estrategia para que al momento de culminar el plan carrera los trabajadores se mantengan motivados a través del tiempo. También se debe verificar que algunos de los beneficios sean entregados por nivel jerárquico, de manera que los trabajadores sientan igualdad al momento de otorgar los beneficios; debido a que es lo mínimo que espera el trabajador al momento de ver un plan de beneficios en la empresa (Hernandez & Urbina, 2017); lo anterior, demuestra estructura y organización en una empresa y motiva a los trabajadores.

Se debe tener en cuenta que, si la empresa muestra una adecuada planeación de beneficios a los trabajadores los puede mantener motivados y redundar en la alta productividad de la organización, es importante incluir un punto claro sobre la manera que se otorgan los aumentos salariales y que parámetros se tienen en cuenta para tomar esta decisión.

Además se debe revisar la manera de flexibilizar los beneficios actuales debido a que no se está llegando al 100% de los empleados por los diferentes grados generacionales, no se deben tener beneficios únicos a causa de que los intereses de una generación son muy diferentes a los de otra, es decir, que para los *baby boomers* (50-68 años), su prioridad es el plan de retiro o su salud y para los *millennials* (19-35 años) es iniciar una vida crediticia o empezar a tener artículos o propiedades a las que solo pueden acceder con un trabajo, por ello es necesario crear planes de compensación flexible como lo menciona María Dolores, Eulogio y José Manuel (2017) para mitigar este impacto psicológico y emocional. Finalmente es importante saber que con todas estas implementaciones la compañía ha reducido el índice de rotación en los últimos 4 años.

En algún momento todos los seres humanos buscamos satisfacer nuestras necesidades primarias y por ello se busca un empleo para obtener los recursos económicos para hacerlo, lo que mencionan Rodrigo y Luis Felipe (2016), es que a través del tiempo esa teoría ha venido cambiando y ahora no es suficiente satisfacer las necesidades primarias, y se elevan para satisfacer campos no materiales como la realización, el desarrollo intelectual, el reconocimiento, el poder, la interacción social, entre otros; las nuevas generaciones conocidas como del milenio tienen este tipo de preferencias no materiales, por esta razón es que las empresas deben tener un equilibrio en su plan de beneficios y disponer de distintas alternativas para todas las generaciones.

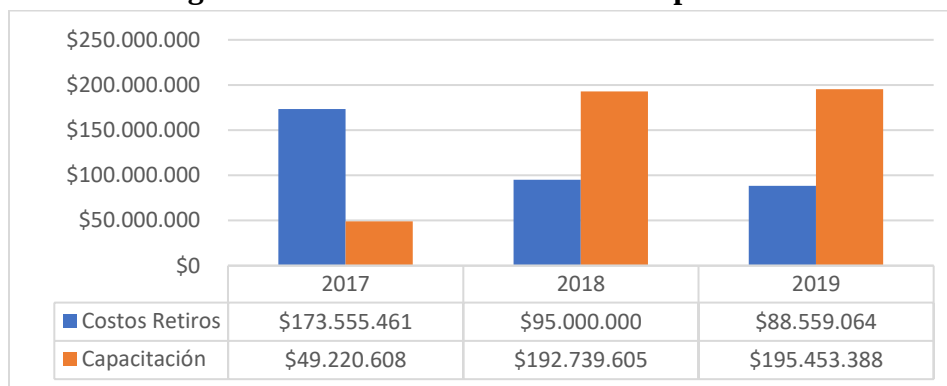
Figura No. 3: Índice de Rotación



Fuente: Sistema de nómina de la empresa de hidrocarburos (Solo se tuvieron en cuenta las renunciaciones).

Las anteriores implementaciones, a su vez han permitido que los costos de retiro disminuyeran, de tal forma, que estos costos se han invertido en otros ítem como la capacitación en lo técnico de todo su personal operativo que desde el punto de vista gerencial es el personal que se debe mantener más motivado a causa de que su productividad permite que la empresa se mantenga en un nivel de calidad extraordinario y sea reconocida a nivel nacional.

Figura No. 4: Costos de Retiro Vs. Capacitación



Fuente: Sistema contable empresa de hidrocarburos

Ahora en lo que se debe concentrar la gerencia es igualar los beneficios, aclarar el proceso de aumentos de salario y poner a punto a la parte administrativa en lo motivacional, primando en la definición de las estrategias de compensación un equilibrio interno y externo basado en satisfacer las expectativas del personal (Ricaurte, Rodríguez & Romero, 2020).

Finalmente las empresas independientemente del sector económico y que cada una es un mundo diferente, su objetivo final es el mismo y es la productividad y la maximización de los recursos y para ello en ocasiones es necesario modificar aspectos claves que modifiquen este fin; y uno de ellos es reivindicar la importancia del talento humano para lo cual lo primero es atraer a las personas competentes, segundo tener un sistema adecuado de capacitación y tercero un sistema de compensación totalmente alineado con la estrategia de la empresa Montoya, Portilla y Castaño (2008).

4.1. PROPUESTA DE COMPENSACIÓN.

La propuesta de compensación contiene puntos para mejorar y otros que se están incluyendo después de analizar cada una de las teorías y que se pueden implementar sin afectar la parte de gastos y costos de la compañía.

Es importante que la compañía incluya dentro de su política de beneficios un punto muy claro sobre los incrementos salariales lo cual le da mas claridad a los empleados de como se maneja este tema dentro de la compañía. Se establece que para realizar el respectivo ajuste salarial anual este se realizará con base en la evaluación de desempeño y el cumplimiento de los objetivos acordados con el jefe inmediato en la evaluación de desempeño del año anterior, adicional al cumplimiento de las obligaciones con el área de HSEQ.

Por lo anterior, todos los aumentos de salario generales anuales se tendrá en cuenta la siguiente tabla sin exceder el % de incremento establecido en el presupuesto previamente aprobado.

Tabla No. 3. Incremento salarial anual

Resultado evaluación de desempeño	% Promedio de Incremento (5%)
5 – Excede las expectativas constantemente.	5% o el más alto % aprobado en presupuesto.
4 – Excede las expectativas esporádicamente.	3.5% o -1.5% del más alto % aprobado en presupuesto.
3 – Atiende las expectativas.	3% o -2.5% del más alto % aprobado en presupuesto.
2 – Atiende parcialmente las expectativas.	IPC o -2% si es igual o mayor a 3%
1 – Por debajo de las expectativas.	IPC o -2% si es igual o mayor a 3%

Fuente: Elaboración propia para la implementación de la nueva política de compensación de Ingeniería y Tecnología de Servicios S.A.S.

Algunos de los otros aspectos que se podrían mejorar y llegaran a tener un impacto positivo en los trabajadores es el de tener algunos beneficios flexibles y cambiar otros para que sean mas visibles y aprovechados como los siguientes:

Medicina Prepagada – Seguro de Bienes.

Se otorga el beneficio de medicina prepagada para todos nuestros trabajadores de acuerdo con la siguiente tabla. (aplica para trabajadores y grupo familiar primario).

Tabla No. 4. Distribución medicina prepagada.

Nivel Jerárquico	Medicina Prepagada Premium	Medicina Prepagada Medium	Plan Complementario
Gerencial	X		
Ingenieros de Operaciones	X		
Coordinadores	X	X	
Supervisores		X	X
Analistas o Asistentes			X
Operadores o Auxiliares			X
Aprendices			X

Fuente: Elaboración propia para la implementación de la nueva política de compensación de Ingeniería y Tecnología de Servicios S.A.S.

Nota: Los trabajadores interesados en medicina prepagada que tienen el beneficio de Plan Complementario, puede asumir el excedente y acceder al Plan de Medicina Prepagada de su preferencia, este auxilio será del 75% del valor mensual del plan, este valor se ajustará anualmente de acuerdo con las nuevas tarifas del Plan Complementario.

Los trabajadores que no estén interesados en adquirir los servicios de medicina prepagada debido a que sus prioridades son otras; tendrán un portafolio de seguros para bienes y servicios.

Bolsa de puntos.

Teniendo en cuenta que muchos de los trabajadores no tienen un plan de carrera o llegan al tope de dicho plan se ve la necesidad de crear un plan de puntos que permita a los trabajadores estar motivados y suplan algunos beneficios que por las características de su trabajo no los pueden aprovechar. Cada punto equivale a 1.000 pesos para redimir en especie (bienes o servicios).

Tabla No. 5. Plan bolsa de puntos.

Concepto	Puntos adquiridos
Día libre Cumpleaños	80 puntos por evento al año.
Día por graduación	80 puntos por evento al año.
Home Office (Personal Operativo)	25 puntos mensual.
Desempeño HSEQ	100 puntos si es ganador del mes.
Trabajador del Mes	200 puntos si es ganador del mes.
Innovación y Mejoras	150 puntos cuando aplique.

Fuente: Elaboración propia para la implementación de la nueva política de compensación de Ingeniería y Tecnología de Servicios S.A.S.

Nota: Los trabajadores que deseen redimir los puntos acumulados durante el año, deberán enviar un correo a recursos humanos solicitando la remisión de dichos puntos en las fechas establecidas (junio y diciembre), con el fin de realizar el proceso y que el trabajador haga uso de sus puntos.

Trabajador del Mes.

Mensualmente los coordinadores y gerentes seleccionaran al trabajador del mes por base teniendo en cuenta los siguientes aspectos y puntuación.

Tabla No. 6. Plan puntos trabajador del mes.

Aspectos Trabajadores Administrativos	Puntaje
Tarjetas SHARP.	10
Participación en las pausas activas.	5
Participación o colaboración en actividades o tareas programadas por las diferentes áreas.	5
Cumplimiento en entrenamientos on-line.	10
Cumplimiento de las tareas asignadas.	10
Reducción de tiempos o recursos por buen desempeño.	10
Ideas innovadoras para el área.	5
Aspectos Trabajadores Operativos	Puntaje
Tarjetas SHARP.	10
Participación en las pausas activas.	5
Cumplimiento en entrenamientos on-line.	5
Cumplimiento de los procedimientos operacionales.	15
Ideas innovadoras para el área.	5
Diligenciamiento de ATS.	15
Cumplimiento a tiempo de tareas, capacitaciones y otros.	10

Fuente: Elaboración propia para la implementación de la nueva política de compensación de Ingeniería y Tecnología de Servicios S.A.S.

Con estos cambios y adiciones dentro de la política de compensación, se tendrá una política mas acorde a la situación actual de la compañía y se tendrá un aumento en la motivación de los trabajadores ya que de acuerdo a lo mencionado en la investigación se tienen aspectos relevantes como la compensación flexible, se tienen en cuenta las edades de los distintos trabajadores y sus intereses y se tuvo en cuenta lo que se indago a los distintos trabajadores de la compañía.

5. HALLAZGOS Y ASPECTOS POR MEJORAR.

- Una vez hecha la comparación de cada uno de los beneficios que tiene la compañía, se pudo evidenciar que lo más conveniente para que haya una alta motivación, es primero que estos beneficios sean flexibles, con esto se va a poder escoger dentro de un paquete de posibilidades de acuerdo a las necesidades de cada trabajador; lo segundo es que se vea la igualdad en la distribución de beneficios así se mostrará el orden jerárquico y que de la misma manera se están entregando los beneficios.

- Se debe crear una política relacionada con los aumentos de salario y las promociones en cada uno de los cargos, esto le permitirá al trabajador tener una visión de hasta dónde puede llegar dentro de la compañía y que requisitos se requieren para ello; al respecto, en la organización se tiene una estructura clara pero solamente en la parte operativa y hasta cierto nivel de cargos.
- Entre el área operativa y administrativa hay una clara diferencia en los beneficios debido a que la mayoría están siendo aprovechados por la parte administrativa, lo que se recomienda es establecer beneficios acordes a los tiempos del trabajo operacional de tal forma que les permita sentir que la compañía piensa en ellos y por eso los beneficios están creados de acuerdo con su realidad laboral y su jornada de trabajo.

6. CONCLUSIONES.

Este documento pretende servir de guía a la gerencia de la empresa Ingeniería y Tecnología de Servicios SAS, en cuanto al proceso para mejorar su esquema de compensación a través de las diferentes teorías encontradas sobre el tema, las cuales permitirán mejorar los beneficios a los empleados con los que se cuenta actualmente y de esta forma contribuir a la competitividad en la retención de personal, como resultado y a partir del estudio de caso, se identificó que no se tiene un sistema de compensación flexible acorde con los distintos intereses de los trabajadores, tampoco se están aprovechando algunos beneficios de salario emocional, por ende, pasan desapercibidos; por otro lado, no se tiene una política clara sobre el incremento salarial y no hay una igualdad de beneficios con respecto a los niveles jerárquicos que se tienen en los organigramas.

De igual forma, es importante anotar que la motivación de un trabajador no solo está basada en la adecuada compensación, cambia de acuerdo a los intereses de cada trabajador, trae distintas aristas; por lo que se recomienda a la compañía implementar capacitaciones sobre el tema al personal de recursos humanos con el fin de llegar a tener un sistema altamente eficiente para la retención del personal humano y que puedan trabajar a partir de la nueva propuesta de compensación que se generó a partir de esta investigación teniendo en cuenta algunas de las teorías encontradas.

Si bien se propone a la gerencia tener una política de compensación y beneficios con los cambios identificados de acuerdo con las teorías estudiadas es importante que la empresa pueda evaluar de distintas formas el nivel de satisfacción de los beneficios propuestos a través de diferentes mecanismos como: una encuesta de clima organizacional, la evaluación de desempeño, generando estrategias para medir la utilización de los beneficios, entre otros; lo cual le ayudará a identificar a la organización los beneficios que darán al personal una alta motivación y les permitirá seguir empoderando a sus trabajadores en los diferentes cargos actuales.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Anaya-Téllez, P. A. (2021). Remuneraciones inteligentes: una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento. *XIKUA Boletín Científico De La Escuela Superior De Tlahuelilpan*, 9(17), 38-42. <https://doi.org/10.29057/xikua.v9i17.5968>.

Arias Montoya, L., & Portilla, L. M., & Castaño Benjumea, J., C. (2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. *Scientia Et Technica*, XIV (39), 265-268. [fecha de Consulta 3 de Noviembre de 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920503047>.

Bolaños Mesa, N., Fernández Campo, L. I., & Rodríguez Arteaga, V. (2022). La compensación flexible como estrategia para la retención de personal: Caso Fonvalle. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12237/2292>

Castaño B., J., Montoya A., L., & Restrepo De Ocampo, L. (2009). Compensación salarial y calidad de vida. *Scientia Et Technica*, 3(43). <https://doi.org/10.22517/23447214.2249>

Cid, F. (2021). Tendencias de compensación en tiempos de COVID. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 363(2).

Cifuentes, S. N. (2017). La compensación salarial como eje del desempeño y la productividad. [Trabajo de Grado / Departamento de Administración de Empresas / Facultad de Ciencias Económicas]. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua [UNAN] – Managua. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/16837>.

Corral, F. (2006). Recursos humanos: compensación. Recuperado de: <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1603>.

Farías, M. L. (2016). La Compensación por competencias y sus efectos sobre la motivación humana. [Ponencia]. VIII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXIII Jornadas de Investigación XII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2016. Buenos Aires, Argentina. <https://www.aacademica.org/000-044/356.pdf>

Hernández, J. R., & Urbina, C. A. (2017). Recursos Humanos: Motivación laboral y compensación. Nicaragua. [Disertación / Licenciatura en Administración de empresas]. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua [UNAM-MANAGUA]. Repositorio Institucional RIUMA. <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/8149>

Hernández Ortiz, R. A., & Osorio Suárez, L. F. (2016). El salario emocional en la remuneración del talento humano de la generación del milenio en Colombia. <http://hdl.handle.net/10726/1655>.

Hidalgo, Bernardo (2011). Remuneraciones Inteligentes: Una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento. Ediciones Granica S.A. Recuperado de: https://books.google.com.co/books?id=aOoLxUbM3d4C&dq=compensacion+y+beneficios&source=gbs_navlinks_s

Ibáñez González, I. (2019). La retribución emocional: una tendencia clave en la compensación del empleado. <https://core.ac.uk/download/pdf/286337815.pdf>.

Latiff, Alfonso (2005). La "Curva de Aprendizaje". Qué es y cómo se mide. Revista Urología Colombiana, XIV (1), 15-17. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1491/149120315004>

Meneses Pinto, K. J. (2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/31779/MenesesPintoKelyJohana2019.pdf>

Mondragón Murillo, A. C. & Urbina Gómez, D. J. (2016) Gestión de Recursos Humanos: Compensación y Beneficios Sociales. <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/8091>.

Montoya, L. A., Portilla, L. M., & Benjumea, J. C. C. (2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. Scientia et technica, 14(39), 265-268. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/849/84920503047.pdf>

Nazario, R. (2006). Beneficios y Motivación de los empleados. INVENIO 9, 133-145. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4287381.pdf>

Ricaurte, M., Rodríguez, M., Barriga Medina, H., & Romero, M. (2020). Sistema de compensación basado en evaluación de desempeño en la industria de elaboración de alimentos: Caso ingenio azucarero. Compendium: Cuadernos De Economía Y Administración, 7(1), 34-45. <https://doi.org/10.46677/compendium.v7i1.782>

Torres-Flórez, D. (2019). Estrategia de compensaciones como herramienta de satisfacción laboral. Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios), 6(2), 4-9. <https://doi.org/10.22579/23463910.181>.

Valera Juárez, Ricardo (2006). Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones.

https://books.google.com.co/books?id=CWa29phFNtwC&dq=Estrategias+de+compensacion&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Vidal, M. D., Córdón, E., & De la Torre, J. M. (2015). Impacto de los modelos de compensación flexible en la atracción y retención del talento. *Universia Business Review*, (46). 14-36. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43338730001>